

Pratiques d'accompagnement et performance

Très petites et petites entreprises camerounaises
en phase de démarrage



Sous la direction de
Emmanuel Kamdem

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

Pratiques d'accompagnement et performance

Pratiques d'accompagnement et performance

Très petites et petites entreprises camerounaises
en phase de démarrage

Sous la direction de

Emmanuel Kamdem

Avec la collaboration de

Raphaël Nkakleu

Maurice Fouda Ongodo

Altante Désirée Biboum

Rose Ikelle



Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
DAKAR

© CODESRIA 2011

Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
Avenue Cheikh Anta Diop, Angle Canal IV — BP 3304 Dakar, 18524, Sénégal
Site web : www.codesria.org

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne doit être reproduite ou transmise sous aucune forme ou moyen électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'usage de toute unité d'emmagasinage d'information ou de système de retrait d'information sans la permission au préalable du CODESRIA.

ISBN: 978-2-86978-326-3

mise en page : Hadijatou Sy
Couverture : Ibrahima Fofana
Impression : Imprimerie Graphi plus, Dakar, Sénégal

Distribué en Afrique par le CODESRIA
Distribué ailleurs par African Books Collective, Oxford, UK
Site web: www.africanbookscollective.com

Le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) est une organisation indépendante dont le principal objectif est de faciliter la recherche, de promouvoir une forme de publication basée sur la recherche, et de créer des forums permettant aux chercheurs africains d'échanger des opinions et des informations. Le Conseil cherche à lutter contre la fragmentation de la recherche à travers la mise en place de réseaux de recherche thématiques qui transcendent les barrières linguistiques et régionales.

Le CODESRIA publie une revue trimestrielle, intitulée *Afrique et Développement*, qui est la plus ancienne revue de sciences sociales basée sur l'Afrique. Le Conseil publie également *Afrika Zamani*, qui est une revue d'histoire, de même que la *Revue Africaine de Sociologie* ; la *Revue Africaine des Relations Internationales* (AJIA), et la *Revue de l'Enseignement Supérieur en Afrique*. Le CODESRIA co-publie également la revue *Identité, Culture et Politique : un Dialogue Afro-Asiatique*, ainsi que la *Revue Africaine des Médias*. Les résultats de recherche, ainsi que les autres activités de l'institution sont diffusés par l'intermédiaire des « Documents de travail », la « Série de Monographies », la « Série de Livres du CODESRIA », et le *Bulletin du CODESRIA*. Une sélection des publications du CODESRIA est aussi accessible en ligne au www.codesria.org.

Le CODESRIA exprime sa profonde gratitude à la Swedish International Development Corporation Agency (SIDA/SAREC), au Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), à la Ford Foundation, à la Fondation MacArthur, à la Carnegie Corporation, à l'Agence norvégienne de développement et de coopération (NORAD), à l'Agence Danoise pour le Développement International (DANIDA), au Ministère Français de la Coopération, au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), au Ministère des Affaires Étrangères des Pays-Bas, à la Fondation Rockefeller, à FINIDA, à l'Agence canadienne de développement international (ACDI), à l'Open Society Initiative for West Africa (OSIWA), au TrustAfrica, à l'UNICEF, à la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) ainsi qu'au Gouvernement du Sénégal pour le soutien apporté aux programmes de recherche, de formation et de publication du Conseil.

Table des matières

<i>Liste des tableaux</i>	vii
<i>Liste des figures</i>	ix
<i>Acronymes</i>	xi
<i>Note sur les auteurs</i>	xiii
<i>Remerciements</i>	xv
<i>Introduction : objectif et problématique de la recherche</i>	xvii

Chapitre 1

Accompagnement des petits entrepreneurs naissants : état des lieux dans le monde et au Cameroun	1
Dynamique du milieu et création d'entreprises : une comparaison internationale	2
État des lieux de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun	11

Chapitre 2

L'entrepreneur-dirigeant de la petite entreprise et son accompagnement : une approche théorique par le capital humain et le capital social	17
L'entrepreneur et le capital humain	19
L'entrepreneur et le capital social	23

Chapitre 3

Approche qualitative de l'identification et de l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales	31
Pertinence de la perspective constructiviste d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires	32
Illustration avec une étude pilote en contexte camerounais	36
Discussion et conclusion	43

Chapitre 4

Approche quantitative de la perception des structures d'accompagnement entrepreneurial	45
Méthodologie	45
Résultats	47

Chapitre 5

Vers un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial des très petites et petites entreprises	65
Dimensions de la perception du comportement des structures d'accompagnement dans le financement	65
Capital humain, capital social et perception de la performance	70

Chapitre 6

Stratégies d'accompagnement des très petites et petites entreprises camerounaises : quelques éléments de réponse	83
Regards croisés des praticiens sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais	84
Stratégies d'amélioration des pratiques d'accompagnement en contexte camerounais	93
<i>Conclusion</i>	<i>101</i>
<i>Notes</i>	<i>105</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>107</i>
<i>Annexes : questionnaires</i>	<i>115</i>

Liste des tableaux

Tableau 1 : Conditions de création d'entreprises au Cameroun, en Afrique subsaharienne et dans les pays de l'OCDE en 2007.....	3
Tableau 2 : Facteurs financiers et déficiences managériales d'une entreprise faillie	5
Tableau 3 : Facteurs d'échec des entreprises en phase de démarrage	6
Tableau 4 : Les structures d'accompagnement en France	8
Tableau 5 : Liste des services d'aide et de soutien à la création d'entreprises	9
Tableau 6 : Quelques intervenants dans l'appui aux entreprises de petite taille au Cameroun	14
Tableau 7 : Présentation synthétique de l'identité des trois entreprises	37
Tableau 8 : Synthèse des activités et des réseaux mobilisés dans les phases d'identification et d'exploitation d'opportunités dans les trois cas	41
Tableau 9 : Structures d'encadrement sollicitées dans le processus de création et du développement de l'affaire	50
Tableau 10 : Aspects managériaux et structures d'accompagnement sollicitées lors du montage et de la création de l'entreprise	53
Tableau 11 : Aspects managériaux et structures d'accompagnement sollicitées après la création de l'entreprise	54
Tableau 12 : Degré d'intervention des structures d'accompagnement dans la gestion.....	55
Tableau 13 : Appréciation du comportement de la structure d'accompagnement...	57
Tableau 14 : Appréciation du comportement du responsable du dossier	59
Tableau 15 : Perception des relations entreprises et structures d'accompagnement	61

Tableau 16 : Appréciation des performances	62
Tableau 17 : Dimensions du comportement de la structure d'accompagnement ...	67
Tableau 18 : Dimensions du comportement du responsable du dossier	68
Tableau 19 : Dimensions de la relation entre le promoteur et la structure d'accompagnement	69
Tableau 20 : Structures d'accompagnement sollicitées lors des phases du montage du projet, de démarrage et post-démarrage et perception de la performance.....	74
Tableau 21 : Relation entre structures d'accompagnement sollicitées dans le management de l'affaire en période de montage et performance	77
Tableau 22 : Relation entre structures d'accompagnement sollicitées dans le management de l'affaire après la création et performance...	78
Tableau 23 : Intervention des structures d'accompagnement et performance des TPE et des PE.....	81
Tableau 24 : Regards des structures d'accompagnement sur l'importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise	85
Tableau 25 : Missions des structures d'appui et difficultés de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun	89
Tableau 26 : Propositions des professionnels et des chercheurs visant l'amélioration des pratiques d'accompagnement des entreprises camerounaises	94
Tableau 27 : La fenêtre de Johari : Représentation des espaces d'échanges entre accompagnateurs et accompagnés	97

Liste des figures

Figure 1 : Capital humain, capital social et performance post-création de la petite entreprise	30
Figure 2 : Processus de reconnaissance d'opportunités de Hills et al.(1999) ..	33
Figure 3 : Activités cognitives et contexte social	35

Acronymes

ABA	American Business Association
AGOA	African Growth and Opportunity Act
AGROCOM	Association interprofessionnelle des opérateurs privés des filières d'exportation
AGRO PME	Organisation de promotion des activités du système agro-alimentaire et des petites et moyennes entreprises
APCE	Agence pour la création d'entreprise
APICA	Association pour la promotion des initiatives communautaires en Afrique
BAD	Banque africaine de développement
BETA	Bureau d'économie théorique et appliquée
BIT	Bureau international du travail
CAFCA	Cercle d'affaires France-Cameroun
CAMCCUL	Cameroonian Cooperative Credit Union League
CAPME	Centre d'appui aux petites et moyennes entreprises
CCIMA	Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat
CEC-PROM	Coopérative d'épargne et de crédit des promotrices
CENAINVEST	Central Africa Investment
CERAME	Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COOPEC	Coopérative d'épargne et de crédit
ERC	Entrepreneurship Research Consortium
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales
FMI	Fonds monétaire international
FNAP	Fédération nationale des associations des petites et moyennes industries et des petites et moyennes entreprises
FNE	Fonds national de l'emploi
FOGAPE	Fonds de garantie aux petites entreprises
FONADER	Fonds national de développement rural
GIC	Groupement d'initiatives communautaires
GICAM	Groupement Inter-Patronal du Cameroun

GNT	Groupe national de travail
GREPME	Institut de recherche sur la petite et moyenne entreprise
IMF	Institution de Micro-Finance
MCC	Mutuelle communautaire de croissance
MITFUND	Micro Trust Fund
NTIC	Nouvelle technologie de l'information et de la communication
OAPI	Organisation africaine de la propriété intellectuelle
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
ONG	Organisation non-gouvernementale
PE	Petite entreprise
PEGE	Pôle européen en gestion et économie
PE	Petite entreprise
PME	Petite et moyenne entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
SFI	Société financière internationale
TPE	Très petite entreprise

Notes sur les auteurs

Emmanuel Kamdem : Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) en Sociologie, Université Lumière Lyon 2, France, 1996. Professeur titulaire de sociologie. Directeur de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun), depuis 1999 et Chef du Département de Gestion des ressources humaines au sein de cet établissement. Professeur invité dans plusieurs établissements universitaires nationaux et internationaux. Coordonnateur scientifique du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur le management interculturel, le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines. Il est l'auteur ou le co-auteur de plusieurs ouvrages et articles.

Raphaël Nkakleu : Doctorat en Sciences de gestion, Université Louis Pasteur, Strasbourg, France, 2001. Chargé de cours en sciences de gestion au Département de Gestion des ressources humaines de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun). Professeur invité à la Faculté de Sciences économiques et de gestion de l'Université de Strasbourg (France). Membre du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur la stratégie managériale, le processus entrepreneurial, la gestion des petites et moyennes entreprises. Il est l'auteur de plusieurs publications.

Maurice Fouda Ongodo : Agrégation en Sciences de gestion (CAMES), 2009. Maître de Conférences en sciences de gestion au Département de Gestion des ressources humaines de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun). Vice-Doyen de la Faculté de Sciences économiques et de gestion appliquée (FSEGA) de l'Université de Douala (Cameroun). Professeur invité à la Faculté de Sciences économiques et de gestion de l'Université d'Angers (France). Membre du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur le management interculturel, les techniques quantitatives appliquées à la gestion. Il est l'auteur de plusieurs publications.

Altante Désirée Biboum : Doctorat en sciences de gestion, Université de Douala, Cameroun, 2008. Chargée de Cours au Département de Gestion Marketing de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun). Membre du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Formatrice et consultante en entreprise où elle conduit des projets de formation des femmes entrepreneures, dans le cadre de différents programmes nationaux et internationaux. Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur le marketing des services, l'entrepreneuriat féminin. Elle est l'auteure de plusieurs publications.

Rose Ikelle : Doctorat en Sociologie, Université de Yaoundé I, 2010. Chargée de Cours au Département de Gestion des ressources humaines de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun). Membre du Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), ainsi que de l'équipe de recherche Centre d'études et de recherches africaines en management et entrepreneuriat (CERAME). Formatrice et consultante en entreprise où elle conduit des projets de formation dans le cadre des organisations coopératives et associatives. Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur la sociologie de l'organisation, la gestion des ressources humaines. Elle est l'auteure de plusieurs publications.

Remerciements

Cet ouvrage a été produit dans le cadre d'un programme de recherche financé par le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) dont notre équipe camerounaise de recherche constitue un des Groupes nationaux de travail (GNT). Nous remercions très chaleureusement les dirigeants du CODESRIA pour avoir sélectionné notre projet de recherche en vue du financement. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nos remerciements s'adressent également à la Direction de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala, ainsi que du département de Gestion des ressources humaines de cet établissement, qui ont accepté de mettre à la disposition de l'équipe de recherche toutes les commodités et les facilités logistiques pour le déroulement de la recherche.

Nous tenons aussi à remercier les dirigeants et les collègues de l'équipe de recherche du Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA), ainsi que du Pôle européen de gestion et d'économie (PEGE) de la faculté de Sciences économiques et de gestion de l'Université Louis Pasteur de Strasbourg (France) où la rédaction de cet ouvrage a été finalisée en 2007 et 2008, lors des séjours du coordonnateur de l'ouvrage comme professeur invité dans cet établissement.

Le déroulement des enquêtes sur le terrain et l'exploitation des données statistiques ont été facilités par l'implication enthousiaste de plusieurs de nos étudiants que nous tenons également à remercier. Cette implication leur a permis de se familiariser avec les opportunités et les difficultés de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un projet de recherche universitaire, principalement orienté vers les milieux socioprofessionnels.

Nous ne saurions oublier de remercier tous les chefs d'entreprises, tous les opérateurs économiques et tous les dirigeants des organismes d'accompagnement entrepreneurial, principalement le Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM) et la Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat (CCIMA), chez qui nous sommes allés recueillir les informations pertinentes pour la réalisation de notre recherche et la rédaction de l'ouvrage qui en est issu.

Introduction

Objectif et problématique de la recherche

Bien que l'entrepreneur ait été au cœur de la recherche en entrepreneuriat, les approches jusqu'ici utilisées se sont limitées soit à l'approche par les « traits », soit à l'approche par les « faits », soit à la combinaison des deux approches. Or, si l'on reconnaît que l'entrepreneur est au centre du processus de création et du système de gestion des TPE (Ferrier 2002), l'analyse des profils d'entrepreneurs a très peu tenu compte de l'approche par les opportunités préconisée par Shane et Venkataraman (2000). Pourtant, la saisie des opportunités semble conditionner l'aptitude entrepreneuriale, c'est-à-dire la capacité de l'entrepreneur à conduire son projet d'entreprise jusqu'à la réalisation. Dans ces conditions, l'approche par les opportunités peut apporter un éclairage sur le rôle des diverses formes de réseaux mobilisés par les entrepreneurs sur la découverte et l'exploitation de nouvelles opportunités. Ce, d'autant plus que le propriétaire-dirigeant de la TPE/PE est souvent inséré dans son environnement social et y puise les ressources dont il a besoin pour mener à bien son projet et gérer son entreprise.

Dans la perspective de la saisie des opportunités, et en recourant à la théorie sociologique de Granovetter (1973, 1982) qui a mis en relief les réseaux à liens forts composés des amis ou des connaissances proches et ceux à liens faibles désignant les connaissances plus ou moins lointaines qu'on rencontre plus rarement, des études empiriques en gestion (Julien *et al.* 2002 ; Aydi 2003) ont montré que les PME ayant recours généralement aux réseaux à liens faibles bénéficient de nouvelles opportunités, par exemple en matière d'innovation (Julien *et al.* 2002), d'accès aux ressources informationnelles et d'amélioration de la performance (Aydi 2003), que celles en relation avec des réseaux à liens généralement forts, sans évidemment nier l'importance de ces derniers. Outre la pertinence des deux types de réseaux, Julien *et al.* (2002) révèlent que les réseaux d'information peuvent être à liens faibles ou forts. Provenant de différentes sources, ils servent à compléter les informations utiles issues des deux premiers réseaux pour soutenir le développement de l'entreprise.

Dans ces conditions, si l'on admet la dynamique des opportunités (Chelly 2004), on pourrait poser la question d'une relation congruente, complémentaire ou duale entre la nature du réseau et l'accès aux ressources, entre l'accès aux ressources et l'accompagnement entrepreneurial, entre l'accompagnement entrepreneurial et la performance des entreprises de petite dimension en phase de démarrage. Autrement dit, la question de la nature de cette relation soulève une autre question qui est celle du rôle de l'identité de l'entrepreneur, notamment africain, sur l'accès aux ressources externes et sur la performance des entreprises (Nkakleu 2001).

La plupart des auteurs ont appréhendé la réussite ou l'échec de l'entreprise sur des fondements unidimensionnels, comme le souligne Sammut (2001). Contrairement aux travaux antérieurs sur la performance de l'entreprise en phase de démarrage, nous souscrivons à l'approche de Sammut (2001) qui propose de relier la réussite de l'entreprise à la gestion des activités, de l'environnement, de l'organisation émergente, des ressources financières, et de la personnalité ou du comportement de l'entrepreneur. Cette approche rejoint celle de Cooper (1993), reprise par Saporta (1994:80), pour qui :

Analyser la performance des entreprises nouvellement créées revient alors à relativiser la traduction du succès par la pérennisation de l'entreprise et à étudier davantage les facteurs qui influencent la performance de ces entreprises en phase cruciale de démarrage.

Analyser la performance des entreprises nouvellement créées revient alors à étudier les interactions entre l'entrepreneur (la spécificité de son parcours) ; l'activité (notamment les situations sectorielles) ; l'organisation, l'environnement interne (climat social, etc.) et externe (conditions de concurrence au niveau du secteur d'appartenance de l'entreprise, contexte socioculturel, etc.) ; les ressources financières informelles et formelles ; les structures d'accompagnement entrepreneurial auxquelles il peut avoir accès. Cette dernière dimension de l'activité entrepreneuriale est au cœur de la présente étude.

Cet ouvrage est structuré en six chapitres.

Le premier chapitre porte un regard panoramique sur les pratiques courantes d'accompagnement entrepreneurial dans le monde et au Cameroun. Ce diagnostic préliminaire de l'existant nous semble nécessaire pour bien élucider les enjeux actuels de l'accompagnement entrepreneurial dans ce pays.

Le deuxième est dédié à la revue de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial. Il s'agit d'évaluer le rapport entre ce qui se pratique effectivement sur le terrain et ce qui se dit ou s'écrit dans les milieux de la recherche scientifique.

Le troisième présente une approche qualitative de l'identification et de l'exploration d'opportunités entrepreneuriales, avec une illustration empruntée au contexte camerounais.

Le quatrième présente une approche quantitative de la perception des structures d'accompagnement entrepreneurial, à partir des résultats de la recherche effectuée.

Le cinquième explore les fondements de l'émergence d'un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial, sur la base des résultats de l'enquête auprès des très petites et petites entreprises, ainsi que des structures d'accompagnement.

Le sixième s'intéresse à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies innovantes d'accompagnement des entrepreneurs camerounais, en suggérant quelques éléments de réponse aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

1

Accompagnement des petits entrepreneurs naissants : état des lieux dans le monde et au Cameroun

Dans le rapport *Doing Business 2007*, commis par la Société Financière Internationale et la Banque mondiale,¹ le Cameroun occupe le 152e rang sur un total de 175 pays, et se trouve déclassé de cinq places par rapport à l'année 2006 pour ce qui concerne la « facilité de faire les affaires ». Ce rapport remet au goût du jour, tant pour les chercheurs que les organismes internationaux (Banque mondiale, BIT, CODESRIA, TRUST AFRICA, etc.) et les pouvoirs publics, la nécessité de promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises.

En effet, au cours des vingt-cinq dernières années, la recherche sur l'entrepreneuriat, les entrepreneurs et leur accompagnement a connu une grande popularité. Nous pouvons citer de nombreuses revues telles la *Revue Internationale PME*, *l'Entrepreneurship Theory and Practice*, le *Small Business Venturing*, la *Revue de l'Entrepreneuriat* ainsi que les conférences et les congrès scientifiques et professionnels (Frontiers of Entrepreneurship Research du Babson College ; l'Académie de l'Entrepreneuriat ou encore la Conférence internationale de la recherche francophone en entrepreneuriat et PME). Un tel attrait se justifie par l'importance de la création d'entreprises dans la création d'emplois et de richesses. Dans cette perspective, les entrepreneurs sont des créateurs d'entreprises, et le plus souvent de petite taille (micro-entreprises ; très petites entreprises et petites entreprises). De ce fait, ils ont des influences déterminantes sur les économies locales, régionales et nationales (Gasse *et al.* 2003).

Toutefois, des statistiques et des études « tendent à démontrer que près de 60 pour cent des nouvelles entreprises ne franchissent pas le cap des trois premières années d'exercice » (Gasse *et al.* 2003:309). Parmi les raisons couramment invoquées, Capiez (1992) souligne les caractéristiques de l'entrepreneur (par exemple son expérience et ses compétences) et les facteurs liés aux questions stratégiques telles que la pression des forces concurrentielles ou le niveau de risque encouru par l'entrepreneur.

Ainsi, quelques questionnements posés dans d'autres contextes, notamment occidentaux, sont d'actualité dans les pays d'Afrique subsaharienne confrontés à des problèmes de développement. Dans quelle mesure le milieu peut-il influencer le processus de création d'entreprises ? Quels sont les acteurs et les pratiques pouvant faciliter la création d'entreprises ?

L'objet du chapitre I de cet ouvrage est de faire une revue de l'accompagnement des petits entrepreneurs naissants, avec une entrée sur les acteurs et les pratiques d'accompagnement lors du démarrage des petites entreprises au Cameroun. Dans un premier temps, nous allons présenter la dynamique du milieu et la création d'entreprises. Cette focalisation sur l'environnement nous conduira à montrer les influences des pratiques d'aide ou d'accompagnement sur le développement de l'entrepreneuriat. Dans un deuxième temps, nous présenterons les acteurs et les pratiques d'accompagnement des petits entrepreneurs camerounais.

Dynamique du milieu et création d'entreprises : une comparaison internationale

La définition la plus récente qui recueille l'assentiment d'un grand nombre de chercheurs fait de l'entrepreneur un agent économique qui, après avoir découvert une opportunité entrepreneuriale (une occasion d'affaires), crée une organisation pour l'exploiter (Bygrave et Hofer 1991). L'entrepreneur est cette personne qui possède des qualités personnelles et des compétences nécessaires pour transformer une idée en occasion d'affaires créatrice de valeur.

Dans le cas de la petite entreprise où l'organe directeur est réduit à un individu, il n'est pas toujours facile pour celui-ci de maîtriser la gestion du processus permettant de créer une entreprise opérationnelle, c'est-à-dire qui a atteint le seuil de rentabilité durant les premiers mois de fonctionnement. Cette situation est davantage critique pour l'entrepreneur africain, dont l'archétype est l'entrepreneur informel (Ferrier 2002 ; Fauré et Labazée 2000 ; Saporta et Kombou 2000) contraint par les difficultés financières et la non-maîtrise des méthodes modernes de management, qui du reste sont elles-mêmes liées à l'environnement ambiant.

Le rôle de l'environnement

Morris (1998) a identifié trois grands groupes de facteurs environnementaux qui influencent la création d'entreprises :

- l'influence de l'environnement logistique, éducationnel, financier, économique, politique, légal et social ;
- la turbulence de l'environnement (dynamisme et complexité) ;
- les expériences dictées par l'environnement (de la famille ou du travail).

L'OCDE (2003) conforte l'existence de ces facteurs environnementaux lorsqu'elle démontre que le taux de création d'entreprises varie en fonction, par exemple, de la démographie, du chômage ou du profil éducatif. On peut admettre alors, à la suite de Reynolds, Bygrave et Autio (2004), que le taux de création varie considérablement d'un pays à un autre. À ce titre, la dernière production de *Doing Business 2007* de la Banque Mondiale et de la Société Financière Internationale établit que les conditions de création d'entreprises en Afrique subsaharienne sont limitées par le taux de chômage élevé chez les jeunes (environ 16 pour cent), et plus particulièrement chez les femmes (environ 18 pour cent). En outre, l'examen des conditions de création d'entreprises met en évidence (voir tableau 1, ci-après) des variations dans les indicateurs entre les pays (nombre de procédures, durée, coût lié à la création et capital minimum).

Tableau 1 : Conditions de création d'entreprises au Cameroun, en Afrique subsaharienne et dans les pays de l'OCDE en 2007

Indicateur	Cameroun	Région Afrique au sud du Sahara	OCDE
Procédures (nombre)	12	11,1	6,2
Durée (jours)	37	61,8	16,6
Coût (US dollar)	152,2	162,8	5,3
Capital minimum (% du revenu par habitant)	187,3	209,9	36,1
Population Cameroun		16.321.863	
PIB Cameroun (US dollar)		1010	

Source : Adapté du Rapport *Doing Business 2007*, Banque mondiale et Société financière internationale, Washington, 2007).

Ce rapport révèle que le nombre de procédures au Cameroun est supérieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne (12 contre 11,1) et à la moyenne des pays de l'OCDE (12 contre 6,2). Pour ce qui concerne la durée de création d'entreprises au Cameroun, elle est de 37 jours. Cette durée est largement inférieure à la moyenne des pays de l'Afrique subsaharienne (37 jours contre 61,8 jours) et reste supérieure à celle des pays de l'OCDE (37 jours contre 16,6 jours). Par ailleurs, le coût de la création d'entreprise au Cameroun est de 152,2 dollars (US), alors que celui de la création d'entreprises dans les pays de l'OCDE est seulement de 5,3 dollars. Les indicateurs pris en considération pour évaluer la facilité de faire des affaires sont liés aux conditions environnementales et, de ce fait, nous les associons aux facteurs environnementaux.

Il est généralement admis que les structures dédiées à la création d'entreprises peuvent contribuer à la gestion efficace des procédures, à la réduction de la durée et des coûts de création d'entreprises. Elles peuvent aussi faciliter la mise à disposition des ressources financières permettant de constituer le capital. Dans la suite, nous allons nous focaliser

sur les services d'aide et d'accompagnement des petits entrepreneurs, en présageant que les services d'aide peuvent contribuer à la concrétisation des projets entrepreneuriaux.

L'accompagnement des petites entreprises en phase de démarrage

Les entreprises en général, et celles de petite taille en particulier, sont confrontées à des difficultés lors de la phase démarrage. Ces difficultés peuvent s'avérer persistantes en l'absence de mesures correctives appropriées. Leur identification pose la problématique du démarrage des entreprises de petite taille, laquelle peut être résolue par la mobilisation des services d'aide et d'accompagnement.

La problématique du démarrage des entreprises de petite taille

Plusieurs auteurs soutiennent que les entreprises, quelle que soit leur taille, rencontrent des difficultés lors de leur démarrage, et que ces difficultés tiennent notamment aux caractéristiques personnelles de leurs dirigeants, aux déficiences managériales ainsi qu'aux facteurs financiers (Larson et Chute 1979 ; cités par GREPME 1997:226). Nous présentons ci-après les déficiences managériales et les facteurs financiers d'une entreprise faillie (tableau 2) ainsi qu'une synthèse des facteurs d'échec du démarrage des entreprises (tableau 3).

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 2, les déterminants d'une entreprise faillie, et donc du démarrage des entreprises de petite taille, peuvent être assimilés à un ensemble de facteurs financiers et de déficiences managériales identifiés par Larson et Chute (1979). La faillite d'une entreprise peut s'expliquer par les insuffisances de son dirigeant, notamment en matière de connaissance du marché, de détermination des prix ou des stratégies, ou encore de choix des canaux de distributions appropriés. De même, la non-maîtrise des techniques comptables et financières justifie la faillite des entreprises.

D'autres auteurs, comme le montre le tableau 3 ci-après, se sont intéressés au démarrage des entreprises de petite taille et ont identifié à cet effet les facteurs d'échec lors de cette phase cruciale du processus entrepreneurial (Gasse, Diochon et Menzies 2002 ; Gelderen, Bosma et Thurik 2001 ; Sammut 2001).

D'après le tableau 3, les facteurs d'échec sont reliés à l'entrepreneur, à l'environnement, aux ressources ainsi qu'à l'organisation. Ces facteurs ne sont pas mutuellement exclusifs. On peut ainsi se rendre compte qu'un certain nombre de problèmes viennent de la non-connaissance des questions juridiques, du marché, tout comme le manque de clients, l'absence d'actions marketing ainsi que l'insuffisance de capitaux et de liquidités qui font partie des facteurs d'échec des entreprises en démarrage.

Tableau 2 : Facteurs financiers et déficiences managériales d’une entreprise faillie

Déficiences managériales	Facteurs financiers
1. Identification faible ou inexistante de son marché et de sa zone géographique 2. Identification inexistante de sa zone commerciale 3. Utilisation d’aucune technique objective pour choisir son lieu de localisation 4. Incompréhension des principes de délégation 5. La publicité est une dépense et non un investissement 6. Pas de planification efficace 7. Connaissance rudimentaire concernant la détermination des prix, les stratégies, les croyances 8. Incompréhension du principe des canaux de distribution 9. Échec à motiver les employés 10. Croyance que les problèmes sont exogènes et qu’un emprunt peut tout régler	1. Aucun contrôle d’inventaire 2. Livres comptables incomplets et tenue du livre incorrecte 3. Incompréhension de l’importance des flux monétaires et des liquidités 4. Incapacité à vérifier l’exactitude des informations comptables rapportées par son personnel 5. Non-utilisation des états financiers pour planifier l’avenir 6. Aucun contrôle des entrées et des sorties de fonds 7. Incompréhension du vocabulaire comptable

Source : Adapté de Larson et Chute 1979:35-43, in GREPME 1997:226.

Un rapprochement est possible entre ces groupes de facteurs d’échec de l’entreprise en phase de démarrage et ceux identifiés par Larson et Chute (1979) pour expliquer la faillite des entreprises. On peut se rendre compte que, dans tous les cas, les personnes en charge du management des entreprises doivent posséder des compétences managériales et maîtriser les méthodes et les habiletés modernes de management pour pouvoir assurer le bon fonctionnement et la performance de leurs entreprises. L’absence ou l’insuffisance de ces compétences, tout comme la non-maîtrise des méthodes, pose singulièrement la problématique du démarrage des entreprises de petite taille. Par conséquent, le recours aux services d’aide à la création d’entreprise ou à l’accompagnement des entrepreneurs peut s’avérer une voie idoine pour inverser ces facteurs d’échec et les transformer en facteurs de succès. Pour ce faire, nous verrons que les structures d’aide et d’accompagnement permettent à l’entrepreneur d’acquérir des ressources tangibles (matérielles, financières ou humaines) et intangibles (savoirs, connaissances, compétences managériales et techniques) nécessaires pour assurer le décollage, voire le développement des entreprises nouvellement créées.

Les acteurs et les pratiques d’accompagnement des petits entrepreneurs

Avant de présenter une comparaison internationale des acteurs et des pratiques d’accompagnement des entreprises, il convient de préciser en quoi consiste l’accompagnement et de voir si ce terme est voisin

Tableau 3 : Facteurs d'échec des entreprises en phase de démarrage

Auteurs	Facteurs d'échec
Gasse, Diochon et Menzies (2002)	<i>Projet en démarrage</i> - Clientèle/marketing : 39 % - Problèmes financiers : 18 % - Recrutements d'ouvriers qualifiés : 6 %
Gelderen, Bosma et Thurik (2001)	- Finances : 27 % - Questions juridiques : 18 % - Marché/risque : 13 % - Localisation : 13 % - Manque de temps : 8 % - Raisons personnelles : 6 % - Autres : 16 %
Sammut (2001:65-66)	<i>Reliés à l'entrepreneur</i> - Manque d'expérience - Manque de compétences - Manque de motivation - Formation insuffisante <i>Reliés à l'environnement</i> - Niche stratégique impropre - Insuffisante diversification de la clientèle - Stratégie de distribution adéquate - Difficulté de ciblage de la clientèle - Gamme de produits trop étroite <i>Reliés aux ressources</i> - Capitaux propres insuffisants - Crise de liquides <i>Reliés à l'organisation</i> - Equipe inefficace - Manque d'esprit d'entreprise - Manque de cohésion

Source : Borges, Simard et Filion 2005:14-18.

ou différent des autres termes souvent utilisés dans l'environnement de la création d'entreprise tels « l'appui », le « soutien » ou « l'aide » à la création d'entreprise.

a) L'accompagnement de l'entrepreneur : de quoi parle-t-on ?

Plusieurs termes sont souvent utilisés pour qualifier les différentes prestations offertes à l'entrepreneur et qui sont de nature à consolider ses ressources. Certains auteurs parlent d'aide, de soutien ou d'appui à la création d'entreprise (Agence des PME 2002 ; Bruyat 2000 ; Borges, Simard et Filion 2005). D'autres parlent d'accompagnement pour faire ressortir la nécessité de suivi (Léger-Jarnou et Saporta 2006 ; Letowski 2005). D'autres encore utilisent invariablement les différents concepts (Agence

des PME 2002 ; Bruyat 2000). Il semble que ces différents concepts n'ont pas le même contenu, et la dimension temporelle permet également de les différencier.

Pour l'Agence des PME (2002), les services d'aide ou de soutien renvoient aux différentes prestations qui sont apportées ponctuellement aux porteurs de projet de création d'entreprises ou aux entrepreneurs. Le terme « d'appui » à la création d'entreprise englobe quant à lui une diversité de types de prestations, tandis que la notion « d'accompagnement » n'évoque qu'une certaine forme d'appui, qui s'inscrit dans la durée, tout au long d'un chemin ou d'un parcours. En conséquence, il apparaît que certaines structures (ou les intervenants) « accompagnent » les porteurs de projet et ensuite les entrepreneurs dirigeants (chefs d'entreprise). Alors que d'autres ont une forme d'intervention qui s'apparente plus à de l'appui ponctuel. Quoi qu'il en soit, la plupart des auteurs sont unanimes sur l'existence d'une diversité des acteurs et des types d'accompagnement.

b) La diversité des structures d'accompagnement

Si nous nous limitons aux entreprises de petite taille, dans certains pays anglo-saxons tels les États-Unis, la Grande Bretagne ou le Canada, il existe une grande diversité de services d'aides regroupés souvent dans les incubateurs qui viennent en appui à diverses formes d'entrepreneuriat (y compris l'entrepreneuriat des minorités, notamment ethniques, religieuses ou des migrants). Dans le cas de la France, il existe également une variété de structures d'accompagnement s'adressant à la petite entreprise en démarrage (Albert, Fayolle et Marion 1994). Elles regroupent un ensemble d'intervenants aux champs d'action variés (tableau 4).

On peut relever que les structures professionnelles non dédiées n'ont pas pour vocation d'apporter spécifiquement un appui aux créateurs, mais leur activité les amène néanmoins à entrer en contact avec les futurs chefs d'entreprise. Quant aux structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise, une de leurs vocations est d'apporter un appui aux candidats à la création d'entreprise.

Pour ce qui concerne les structures dédiées, comme le rappelle l'Agence des PME (2002), certaines structures appartiennent à plusieurs catégories. Ainsi, les structures d'appui au financement prodiguent aussi des conseils pour clarifier et viabiliser le projet de création d'entreprise. Ceci a donc pour conséquence de limiter les possibilités d'information et de choix des candidats à la création d'entreprise et des créateurs d'entreprise.

Il convient de signaler que toutes ces différentes structures ont été créées dans la plupart des pays occidentaux. Toutefois, contrairement aux pays anglo-saxons, la spécificité de l'accompagnement en France réside dans la non-existence, au sein des communautés minoritaires, des structures dédiées à la création d'entreprise par des minorités.

Tableau 4 : Les structures d'accompagnement en France

Les intervenants à titre non professionnel	L'entourage familial et personnel
	L'environnement professionnel (collègues, clients, fournisseurs, etc.)
Les intervenants à titre professionnel	<i>Les structures professionnelles « non dédiées » :</i> - les comptables et experts-comptables, - les banques et organismes de capital-risque, - les organismes professionnels du secteur d'activité, les organismes de formation, - les organismes privés dans le domaine juridique, fiscal ou social, - les conseils en innovation ou propriété Intellectuelle.
	<i>Les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise :</i> - les chambres de commerce et d'industrie, - les chambres de métiers, - les structures d'essaimage ou de reconversion des grands groupes, - les structures d'appui au financement autres que les banques (Réseau Entreprendre, ADIE, Plates Formes d'Initiative Locale, France Active...), - les structures d'appui et de conseil spécialistes de la création d'entreprise (les Boutiques de gestion), - les structures d'hébergement des nouvelles entreprises (les pépinières, les incubateurs), - les services locaux de développement économique et social intégrés à une Mairie, un Conseil général, un Conseil régional, un Comité d'expansion.

Source : Adapté de l'Agence des PME 2002.

Tableau 5 : Liste des services d’aide et de soutien à la création d’entreprises

APCE (2003)	
1. L’incubation de projets issus de la recherche 2. La participation au capital de projets issus d’incubateurs 3. L’accompagnement/formation ante – et post – création 4. L’avance création 5. L’augmentation du capital d’entreprise en développement 6. Le prêt d’honneur 7. Le prêt au créateur 8. L’avance développement	
Reynolds et White (1997)	
1. Accounting assistances 2. Assistance in selling to governments 3. Business advocacy groups 4. Business feasibility review 5. Business plan development 6. Business start-up on expansive assistance 7. Continuing education courses 8. Financing counseling 9. Financing, information on sources 10. General business management 11. Incubators 12. Information on laws and regulations 13. Information systems assistance 14. International trade assistance	15. Manufacturing systems tech assistance 16. Marketing-demographic information 17. Marketing program assistance 18. Marketing research 19. Minority business assistance 20. Networking 21. Patent and trademark assistance 22. Personal management assistance 23. Retail/service business location 24. Site location assistance 25. Technology development assistance 26. Tourism business assistance 27. Venture capital 28. Women’s business assistance
Albert, Fayolle et Marion (1994)	
1. Information 2. Sensibilisation 3. Stimulation 4. Formation, connaissances, expérimentations, aptitudes, attitudes, personnalité 5. Préparation 6. Conseil 7. Soutien institutionnel 8. Soutien financier 9. Soutien logistique	

Source : Borges, Simard et Filion 2005:29.

c) La diversité des pratiques d'accompagnement

Autant il existe plusieurs structures d'accompagnement, autant il n'est pas étonnant qu'il existe plusieurs types de services d'appui tels que le soutien financier, les services de conseils, les formations en création d'entreprises, l'aide à la rédaction du plan d'affaires ou le service de mentor (accompagnant), comme le soulignent Borges, Simard et Fillion (2005:29 ; tableau 5, *supra*).

Dans le même sens, Letowski (2005) apporte une clarification des différentes prestations offertes par les structures d'accompagnement aux porteurs de projet de création d'entreprise ainsi qu'aux créateurs d'entreprise. Ces services sont les suivants : le premier accueil, le montage du dossier de création, la préparation du projet de création d'entreprise, le suivi après la création pendant un, deux, voire trois ans, qui correspond ici à l'objet de notre étude, c'est-à-dire la phase de démarrage de l'entreprise.

L'auteur nous rappelle que le premier accueil consiste à donner les toutes premières informations au porteur de projet. Ce sont par exemple les éléments simples sur les formes juridiques, les systèmes sociaux et fiscaux, le financement, les aides. À ce niveau, on ne peut parler d'accompagnement puisque le candidat à la création d'entreprise en est encore à la recherche d'information sur la création d'entreprise.

Le montage du dossier de création suppose souvent un, deux, voire trois rendez-vous plus longs que celui du premier accueil, dès lors qu'il est nécessaire de vérifier la faisabilité du projet, de monter un plan de financement qui sera joint à une demande de prêt. Quoique certains montages soient complexes, on ne peut parler d'accompagnement proprement dit, encore que cela ne soit pas considéré par le créateur comme l'obtention d'une pièce « quasi » administrative (Letowski 2005).

La préparation du projet de création intègre l'ensemble des dimensions du projet (commerciale, juridique, financière, voire stratégique). Il s'agit ici d'un suivi dans le temps. À cet effet, certaines formations longues visant en alternance la préparation du projet et la formation (avec généralement une diversité d'intervenants selon les thèmes traités) sont aussi de l'ordre de l'accompagnement.

Enfin, il y a l'accompagnement après la création pendant un, deux ou trois ans. Certains accompagnements, comme le note Letowski (2005), sont d'ordre administratif. D'autres se limitent à une simple prise de contact en cas de problème. D'autres sont justifiés par une exigence légale (le cas des aides publiques ou celui d'organismes de financement pour vérifier que le créateur peut rembourser les emprunts). D'autres sont le fait d'un travail « administratif » habituel (telle l'obligation de comptabilité à l'occasion de laquelle certains professionnels vont réellement conseiller). D'autres, enfin, sont un véritable conseil permanent proposé à l'entreprise pendant une durée d'un an ou deux, sous des formes variées parmi lesquelles on trouve le tutorat.

Au-delà des services d'aide ou des pratiques d'accompagnement, il n'y a pas de consensus entre les chercheurs sur l'efficacité des prestations. Pour certains chercheurs, les prestations n'influencent pas beaucoup le succès du processus de création et plus singulièrement le démarrage de l'entreprise. C'est ainsi que Gasse, Diochon et Menzies (2004) n'ont trouvé aucune différence significative entre les entreprises opérationnelles et les entreprises non opérationnelles quant à l'utilisation des services d'aide et la réalisation des formations en création. De même, Riverin (2002, cité par Borges, Simard et Fillion 2005:29) mentionne que dans l'ensemble des pays étudiés par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM), peu de corrélations ont été établies entre le nombre de personnes qui supportent la création d'entreprises et le nombre de créations d'entreprises nouvelles effectivement réalisées.

En revanche, d'autres chercheurs tels que Chrisman et McMullan (2004) ont obtenu des résultats positifs. Ces deux auteurs ont fait deux constats majeurs. D'abord, 159 candidats à la création d'entreprise aux États-Unis qui utilisent les services d'aide ont un taux de survie plus élevé. Ensuite, il existe une relation positive entre le taux de survie et le temps utilisé pour la conception et la préparation du projet avec l'aide d'un consultant externe. Dans une autre recherche portant sur 144 entreprises américaines, ces mêmes auteurs ont trouvé que le taux de survie, de croissance et d'innovation des entreprises ayant eu recours à un service d'aide est plus élevé que les autres ; et pour plus de 50 pour cent des entrepreneurs, l'aide reçue a été importante pour le succès (Chrisman et McMullan 2000).

Qu'en est-il des acteurs et des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs, et en particulier des petits entrepreneurs naissants au Cameroun ? Est-il possible de parler de spécificités camerounaises en regard de ce qui passe par exemple aux États-Unis et en France ? Nous allons tenter d'apporter des réponses dans la deuxième partie de ce chapitre en présentant un état des lieux.

État des lieux de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun

L'analyse de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun nécessite au préalable de faire un bref rappel historique des services d'appui aux activités entrepreneuriales dans le pays.

Un peu d'histoire

Après l'accession du Cameroun à la souveraineté internationale en 1960, les gouvernements successifs ont défini et mis en œuvre des politiques économiques axées notamment sur la création des grandes entreprises publiques et parapubliques, accordant alors une place marginale à la promotion du secteur privé. Néanmoins, au fil des années, l'État

camerounais a créé, dans les années 1970, trois structures d'appui à la création et au développement des activités entrepreneuriales en milieu urbain et rural : le Fonds de garantie aux petites entreprises (FOGAPE), le Centre d'appui aux PME (CAPME) et le Fonds national de développement rural (FONADER) pour soutenir les activités agricoles et agropastorales. L'existence de ce dernier organisme se justifiait par la prise de conscience de l'importance de l'agriculture et de la création des entreprises dans la croissance et le développement de l'économie camerounaise. Malheureusement, et suite à une gestion défaillante (politique de prêts non arrimée aux objectifs visés, taux de recouvrement des crédits très faible, formation non appropriée des personnels chargés de gérer les dossiers de crédit, faillite des entreprises ayant bénéficié des prêts, etc.), les trois structures publiques d'accompagnement ont été mises en faillite au milieu des années 1980.

Cette période correspond également à la période de crise économique au Cameroun où les pouvoirs publics, soutenus par les organismes internationaux et les chancelleries occidentales, vont se lancer dans un vaste mouvement de restructuration et de privatisation des entreprises appartenant au portefeuille de l'État, et considérées comme des « éléphants blancs ». C'est alors que les institutions de Bretton Woods (Banque mondiale et Fonds monétaire international), fortes des expériences des pays occidentaux et des pays du Sud-Est asiatique relatives aux influences des activités entrepreneuriales, en particulier des activités créées au sein des petites structures, vont admettre et recommander aux gouvernements africains de promouvoir le développement des entreprises du secteur privé.

Dans cette veine, on peut évoquer de nombreuses actions au Cameroun de plusieurs pays bailleurs de fonds comme les États-Unis, la France, le Canada ; et aussi de quelques organismes internationaux, principalement dans les secteurs de l'économie, du commerce et de la promotion du secteur privé.

Les États-Unis ont créé, dans la ville de Douala, l'American Business Association (ABA) qui facilite des échanges d'informations et des relations commerciales entre les entreprises localisées au Cameroun et celles implantées aux États-Unis. Ce cadre d'échanges d'affaires s'inscrit ainsi dans la mise en application du programme AGOA qui permet aux entreprises africaines d'exporter plus facilement leurs produits sur le marché américain. En outre, l'Ambassade des États-Unis au Cameroun soutient plusieurs associations et Organisations non-gouvernementales (ONG) qui œuvrent en faveur de la promotion sociale et culturelle (entrepreneuriat social et culturel), ainsi que celles qui assurent la formation des entrepreneurs et aident au montage et à la réalisation de projets de création d'entreprises par des personnes démunies dans les zones urbaines et parfois rurales.²

La France a mis en place et soutenu plusieurs programmes de développement de l'économie camerounaise. Il s'agit par exemple de la création récente d'un réseau d'affaires tel que le Cercle d'affaires France-Cameroun (CAFCA) qui a pour ambition de contribuer à l'amélioration de la qualité du travail dans le « monde des affaires » (gouvernance et fiscalité). Le Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) et le Pôle d'expansion économique de l'Ambassade de France au Cameroun apportent des appuis indirects au secteur privé, notamment en accompagnant la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA) ou en apportant des appuis multiformes à des organisations professionnelles dans le cadre de la formation des entrepreneurs.

Le Canada s'est illustré singulièrement depuis les années quatre-vingt-dix au Cameroun par plusieurs programmes d'appui au secteur privé formel et informel. Deux de ces programmes sont souvent utilisés par les chercheurs et les praticiens : la coopération canadienne a vu naître PRO-PME, une structure de financement de la PME camerounaise qui, après quelques années de fonctionnement, a été privatisée. La mission de cette structure est aujourd'hui de financer les PME ayant un fort potentiel de développement, c'est-à-dire à forte croissance. L'originalité de cette coopération canadienne se trouve dans la concentration de ses actions au soutien des institutions de micro-finance (IMF) à travers le projet de renforcement des capacités du Cameroonian Cooperative Credit Union League (CAMCCUL), une fédération de plus de 200 Institutions de Micro-Finance (IMF) implantées au Cameroun.

Pour ce qui concerne les organisations internationales, la Banque Mondiale et la Société Financière Internationale ont mené depuis quelques années des études sur le climat d'investissement et la facilité de faire des affaires au Cameroun. L'objectif principal de ces études est d'aider les pouvoirs publics à identifier les axes prioritaires des réformes.³ D'autres actions menées par le biais de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), du Bureau international du travail (BIT) ou du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) encouragent par exemple les entrepreneurs à développer des entreprises socialement responsables ou citoyennes. Par exemple, un programme pilote concerne aujourd'hui une dizaine d'entreprises managériales camerounaises et porte sur l'appropriation de la bonne gouvernance ou encore le développement du capital humain.

Compte tenu de la mutation de l'environnement économique camerounais, suite à la crise économique des années quatre-vingt-dix, l'État camerounais a créé une nouvelle structure d'accompagnement : le Fonds national de l'emploi (FNE). Cette dernière a vu le jour suite à la faillite du FOGAPE, du CAPME et du FONADER et permet de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés par le développement de l'auto-emploi et de l'entrepreneuriat.

Les structures privées d'appui aux entrepreneurs

L'environnement de l'appui à la création d'entreprises s'est renforcé depuis les années quatre-vingt-dix par la mise en place des dispositifs d'appui par des personnes morales ou des associations et organisations non gouvernementales. Parmi ces dispositifs, on retrouve des produits classiques tels le financement bancaire ou la formation des entrepreneurs. On trouve également des produits innovants, c'est-à-dire des produits financiers informels (produits des tontines) et formels (mutuelle communautaire de croissance, MITFUND qui est un capital-risque destiné au financement des micro-entrepreneurs dans les zones urbaines et rurales). Ces produits innovants trouvent leur origine dans l'organisation sociale traditionnelle des populations camerounaises.

Nous présentons ci-après une synthèse des acteurs et des structures d'appui aux micro-entrepreneurs au Cameroun (tableau 6). L'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun est fait par des intervenants à titre non professionnel et des intervenants à titre professionnel.

Tableau 6 : Quelques intervenants dans l'appui aux entreprises de petite taille au Cameroun

Les intervenants à titre non professionnel	L'entourage familial et personnel Les tontines (villageoises, d'affaires ou d'amis)
	L'environnement professionnel (collègues, clients, fournisseurs, etc.)
Les intervenants à titre professionnel	<i>Les structures professionnelles « non dédiées » :</i> - les comptables et experts-comptables, - les banques et organismes de capital-risque (BAD, Afriland First Bank en partenariat avec CENAINVEST et KAFINVEST), - les organismes professionnels du secteur d'activité (GICAM, AGROCOM, FNAP), - les organismes de formation (ESSEC de Douala, Ecole Polytechnique de Yaoundé, Programme ACCES), - les organismes privés dans le domaine juridique, fiscal ou social, - les conseils en innovation ou propriété intellectuelle (par exemple l'OAPI).
	<i>Les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise :</i> - la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA), - les structures d'appui au financement autres que les banques (Mutuelle Communautaire de Croissance, MUFFA, COOPEC, PRO-PME, SFI, filiale FMI), - les structures d'appui et de conseil spécialistes de la création d'entreprise (AGRO-PME, ENTREPRISE CAMEROUN, IRCORD qui est une structure de coopération de la région Alsace (France) au Cameroun, CEC-PROM, FNE, KAFINVEST).

Source : Enquête sur le terrain.

S'agissant de la première catégorie, les entrepreneurs bénéficient de l'appui, ou tout au moins de l'aide de l'entourage familial ainsi que du soutien financier des tontines sous formes de gains ou de prêts (cotisations des membres des tontines). Lorsque ces cotisations « tontinales » sont prêtées à l'entrepreneur, celui-ci est tenu de les rembourser le plus souvent dans un délai très court (quelques mois).

La deuxième catégorie regroupe les structures non dédiées à la création d'entreprise et les structures dont la mission principale est de soutenir, voire d'accompagner les candidats à la création d'entreprises. Parmi les structures professionnelles non dédiées à la création d'entreprises, nous pouvons citer par exemple la Banque Africaine de Développement (BAD) qui vient de signer avec une association de promotion des femmes entrepreneures camerounaises une convention de partenariat pour financer les femmes entrepreneures ayant un potentiel. Il en est de même de la banque Afriland First Bank qui a créé, à la fin des années quatre-vingt-dix, deux structures de capital risque à travers CENAINVEST et KAFINVEST. La première finance les PME à fort potentiel de croissance et la seconde finance quant à elle les entreprises de petite taille.⁴

D'autres programmes nous semblent particulièrement intéressants. Il s'agit du programme ACCES destiné aux femmes entrepreneures exportatrices, actives ou potentielles. Ce programme a été mis en place et financé par le Centre de commerce international (CCI) de Genève et le Bureau de promotion de commerce (BPC) du Canada. Ce programme est opérationnel depuis avril 2006 et est hébergé par le Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM), la plus importante organisation patronale du Cameroun. À ce jour, il est soutenu par le Ministère des PME, de l'Économie sociale et de l'artisanat et le Bureau international du travail (BIT). Quatre sessions de formation impliquant une soixantaine de femmes entrepreneures ont déjà été organisées.

Pour ce qui concerne les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprises, plus de six cents coopératives (COOPEC ou IMF) ont été créées au Cameroun et la plupart d'entre elles financent au moins le bas du bilan des entreprises de petite taille qui ont beaucoup de difficultés pour obtenir un financement des banques classiques. Afriland First Bank a conçu deux produits financiers, la Mutuelle communautaire de croissance (MCC) et la Mutuelle financière des femmes africaines (MFFA) qui couvrent les zones rurales. Ce sont des structures d'accompagnement qui regroupent des associations villageoises ou des micro-entrepreneurs constituées en coopératives. Il semble que plus de trois cents microprojets en milieu rural ont été financés par le biais de ces structures. Le rôle de cette banque camerounaise se limite à l'appui technique. De même, le MITFUND fait partie du portefeuille de la banque Afriland First Bank. C'est un produit de capital risque géré par

KAFINVEST qui finance la création des micro-entreprises. Les ressources mises à la disposition des entrepreneurs ne font l'objet d'aucune garantie et au terme du partenariat, MITFUND se retire du projet par la vente de ses parts au profit des entrepreneurs ou de toutes personnes choisies d'accord parties.

Les entrepreneurs pouvant bénéficier des soutiens financiers peuvent être des personnes physiques (ayant créé des entreprises individuelles) ou un groupe de personnes constituées en Groupement d'Initiative Commune (GIC), ayant un statut juridique qui permet de bénéficier d'avantages fiscaux substantiels. On rencontre ces deux statuts (entreprises individuelles et GIC) chez les entreprises ayant bénéficié de l'appui de la CEC-PROM. Cette dernière est une coopérative de promotrices mise en place par OXFAM-OTTAWA dans les années quatre-vingt-dix dans le cadre de la coopération Canada-Cameroun. Cette coopérative regroupe exclusivement des femmes toutes professions confondues et, parmi elles, des femmes entrepreneures du secteur formel ou informel. À ce jour elle a déjà financé plus de cinq mille projets des femmes entrepreneures.

En conclusion de ce chapitre, on peut dire que l'accompagnement en situation entrepreneuriale au Cameroun présente quelques caractéristiques communes avec des pratiques d'accompagnement en France, au Canada et aux États-Unis, pour ne citer que ces trois pays occidentaux. Les entrepreneurs ont recours aux intervenants non professionnels ainsi qu'aux intervenants professionnels. À l'opposé de la France, certains intervenants au Cameroun « accompagnent » des entrepreneurs identifiés comme faisant partie des minorités, à l'instar des femmes, l'entrepreneuriat féminin étant contraint par un « plafond de verre ». Qu'à cela ne tienne, on pourrait évoquer quelques éléments caractéristiques de la spécificité de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun. Parmi ces éléments, nous pouvons souligner la prégnance des tontines et des COOPEC (IMF) qui apparaissent manifestement comme des structures privilégiées de financement de l'entrepreneuriat.

2

L'entrepreneur-dirigeant de la petite entreprise et son accompagnement : une approche théorique par le capital humain et le capital social

Les études concernant la création d'entreprises sont utiles pour permettre aux créateurs d'entreprises de diminuer leurs risques dans le processus de création d'un nouveau système social souvent plus complexe qu'on ne se l'imagine. Ces études permettent aussi aux organismes de soutien à la création d'entreprises et aux organismes d'éducation entrepreneuriale de jouer leur rôle plus efficacement.

Borges, Simard et Filion 2005:1.

Cette analyse des auteurs cités plus haut met en exergue la place de l'entrepreneur dans la concrétisation du processus de création d'entreprise. Cette place est d'autant plus incontournable, dans le cas des micro-entreprises, des très petites entreprises et des petites entreprises,⁵ que l'entrepreneur est la figure héroïque de la petite entreprise (Capiez 1988 ; Capiez et Hernandez 1998 ; Julien et Marchesnay 1988). En outre, le processus de création d'un nouveau système social au travers de la création d'entreprise met un accent sur le rôle des organismes de soutien et d'aide à la création, ainsi que des structures d'accompagnement des entrepreneurs.

D'une manière générale, nous pouvons reconnaître, à la suite de Borges *et al.* (2005), que le processus de création d'entreprise implique non seulement le propriétaire dirigeant de la petite entreprise, mais également un grand nombre de personnes et de ressources. Le processus de création d'entreprise est à l'origine de la création d'emplois et de richesses (Birch 1987 ; Julien 2000). Dans cette perspective, les choix et les activités réalisées au début de la vie de l'entreprise (Chrisman et McMullan 2000), tout comme les systèmes de soutien et d'accompagnement au départ (Chrisman et McMullan 2000), sont déterminants pour assurer la pérennité des entreprises.

Nonobstant l'importance de l'entrepreneuriat pour le système économique, notre connaissance empirique et en profondeur du phénomène entrepreneurial reste limitée et parcellaire. Par exemple, nous avons une connaissance insuffisante des spécificités et des processus sociaux susceptibles de faciliter la création et la gestion de la petite entreprise.

Ainsi, à l'instar des études récentes menées par l'Entrepreneurship Research Consortium (ERC) visant à combler les lacunes des recherches empiriques sur la phase de démarrage de la petite entreprise, une équipe d'enseignants-chercheurs constituée, au sein du Département de Gestion des ressources humaines de l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala⁶ a bénéficié d'un financement du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) pour constituer un Groupe national de travail (GNT) dans le cadre des programmes de recherche de cet organisme. Ce GNT a commis une étude sur l'accompagnement et la performance de la petite entreprise en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé (Cameroun).

Le présent chapitre constitue une étape de cette étude. L'objectif consiste à présenter une recension des principaux écrits sur la performance⁷ post-crédation de la petite entreprise, avec une entrée spécifique sur la problématique de l'accompagnement des entrepreneurs. D'emblée, nous signalons qu'une meilleure compréhension des déterminants de la performance de la petite entreprise accompagnée suppose, sur le plan méthodologique, de prendre en compte un groupe test constitué de petites entreprises non accompagnées. Ce choix méthodologique nécessite que le cadre théorique devant soutenir les investigations de terrain intègre les caractéristiques de l'entrepreneur. Cela signifie que dans les développements théoriques pertinents relatifs à l'accompagnement et la performance de la petite entreprise en phase de démarrage, nous allons avoir recours à la théorie du capital humain pour ce qu'elle apporte dans l'établissement des caractéristiques des entrepreneurs. Notons alors que le concept d'accompagnement est associé à la théorie du capital social, laquelle fonde les échanges sociaux entre acteurs dans un système socio-économique (Emerson 1972).

Nous présentons, dans ce chapitre, une synthèse de la documentation pertinente sur la performance de la petite entreprise créée dans une période récente (certains auteurs parlent de dix-huit mois, d'autres de moins de trois ans (Borges *et al.* 2005). La question essentielle, tant sur le plan théorique qu'empirique, est la suivante : en phase de démarrage, la petite entreprise accompagnée est-elle plus performante que celle non accompagnée ? Quels seraient les déterminants de la performance post-crédation de la petite entreprise ? Ce questionnement en appelle un autre, celui du genre. Autrement dit, la petite entreprise performante en phase

de démarrage est-elle dirigée par une femme ou au contraire par un homme ?

Ces questionnements seront traités dans les lignes suivantes, en procédant à l'examen critique de la documentation qui conduira à énoncer quelques hypothèses de travail dont le test sera fait dans les deux chapitres suivants. L'examen critique de la revue de littérature portera sur deux courants théoriques : d'abord, le capital humain et l'entrepreneur ; ensuite, le capital social et l'entrepreneur.

L'entrepreneur et le capital humain

Il est désormais admis que la figure de l'entrepreneur symbolise la petite entreprise (Capiez 1988 ; Capiez et Hernandez 1998 ; Julien et Marchesnay 1988). Dans ces conditions, il apparaît intéressant d'identifier les principales caractéristiques de l'entreprise qui conditionnent la concrétisation du processus de création d'entreprise et son développement (Davidsson 1995 ; Evans et Leighton 1989 ; Reynolds 1997 ; Becker 1964 ; Polanyi 1967 ; Davidsson et Honig 2003 ; Arenius et De Clercq 2005 ; Borges *et al.* 2005).

De ce fait, la théorie du capital humain est d'un apport considérable. Elle considère que l'éducation formelle et l'éducation informelle, les diverses expériences des individus (dans le travail, dans un secteur d'activité, dans le management) sont des facteurs favorisant l'activité entrepreneuriale. L'examen critique des effets des dimensions du capital humain, à savoir l'éducation formelle et l'éducation informelle, nous amènera à suggérer l'influence du capital humain sur la performance post-créeation de la petite entreprise.

L'éducation formelle

L'éducation formelle est conçue et dispensée par les institutions d'éducation et de formation professionnelle et continue (Écoles, Universités, etc.). Ces institutions produisent des connaissances et des savoirs qui peuvent être actionnables avec plus ou moins d'efficacité. En effet, la théorie du capital humain considère que les connaissances augmentent les capacités des individus et contribuent alors à la gestion des activités (Schultz 1959 ; Becker 1964). D'autres auteurs ajoutent qu'il est possible d'établir des relations entre éducation, entrepreneuriat et succès, le succès pouvant se traduire par le succès de l'activité économique et la création de valeur (Davidsson 1995 ; Evans et Leighton 1989 ; Gimeno *et al.* 1997 ; Honig 1996 ; Reynolds 1997). Pour Aldrich et Keister (2002), le niveau de scolarité a une influence sur la décision de créer une entreprise. Les travaux réalisés par le GEM (Global Entrepreneurship Monitor) vont dans ce sens dans la mesure où ils soulignent que l'éducation formelle peut influencer les motifs qui amènent un individu à créer une

entreprise, comme le rappellent justement ici Reynolds, Bygrave et Autrie (2004:78 ; cités par Borges *et al.* 2005:4).

Those with more education and from higher incomes are more likely to pursue opportunity entrepreneurship. Those with less educational from poor households are more likely to pursue entrepreneurship out of necessity.

La création par opportunité serait le fait des personnes ayant un niveau de scolarité élevé. Pour ce qui concerne le processus entrepreneurial, on pourrait en déduire que les personnes de niveau de scolarité élevé seraient plus à même de gérer leur entreprise pendant la phase démarrage.

L'éducation formelle apparaît comme une source d'accumulation de connaissances. Ces connaissances sont explicites, codifiées sous forme de documents écrits et formalisés. Mais il se trouve que les connaissances explicites sont souvent combinées aux connaissances tacites et non explicitées ; et cette combinaison permet de résoudre des problèmes complexes et de prendre des décisions entrepreneuriales (Davidsson et Honig 2003). Ces deux auteurs ont montré, à partir d'une étude portant sur 289 entrepreneurs naissants, que les connaissances explicites (avoir suivi une formation en entrepreneuriat) et les connaissances tacites (expérience dans l'industrie ou dans le secteur d'activité) expliquent différemment la découverte et l'exploitation des opportunités. On pourrait penser logiquement que l'interaction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites pourrait expliquer la performance des activités en termes de versement du premier salaire, de gains obtenus ou de première vente.

Dans une certaine mesure, l'éducation formelle peut également façonner le style cognitif de l'entrepreneur. Bruyat (2001) souligne opportunément que le style cognitif et ses représentations jouent un rôle important dans la réalisation de son projet entrepreneurial. Pour Bruyat (2001:26),

tout au long du processus qui conduit un individu à la réalisation (ou à l'avortement) d'un projet de création d'une entreprise, à la réussite, au développement ou à l'échec plus ou moins marqués de l'entreprise créée, l'acteur stratégique qu'est le créateur s'informer, décidera ou agira à l'aide de son intelligence stratégique, ou de son style cognitif, en fonction des perceptions qu'il a de son environnement, de ses capacités, de ses aspirations.

Abondant dans le même sens, Sammut (1998) et Lichtenstein, Lumkin et Shrader (2003) placent le processus d'apprentissage de l'entrepreneur au cœur du processus de création de l'entreprise, voire de gestion efficace de l'entreprise pendant la phase de démarrage. Ainsi, au fur et à mesure de l'évolution du projet de création de l'entreprise, le contexte d'action de l'entrepreneur change (Sammut 1998). Étant la figure héroïque de la petite entreprise, l'entrepreneur lui-même doit changer, car

La phase de démarrage est source d'expériences positives et négatives, chacune d'elles favorisant l'apprentissage du dirigeant et enrichissant l'histoire de l'entreprise.

Le besoin d'apprentissage est donc réel dans la mesure où il contribue à l'amélioration des compétences de l'entrepreneur. Ce dernier doit non seulement posséder un style cognitif permettant d'avoir une vision de son entreprise et de traduire celle-ci en objectifs stratégiques et opérationnels, mais aussi il doit détenir les compétences techniques et managériales pour assurer la gestion efficace et efficiente de son entreprise. Dans cette veine, Deakins, Sullivan et Whittan (2002), cités par Borges *et al.* (2005:7) reconnaissent que le besoin d'apprentissage est généré par le besoin de s'adapter aux changements environnementaux et ils ajoutent qu'il permet à l'entrepreneur d'adopter un comportement proactif. Nous pensons alors que l'apprentissage permet d'acquérir des connaissances qui, selon Weick (1998), jouent un rôle primordial dans la gestion des situations nouvelles. L'apprentissage facilite aussi l'intégration et l'accumulation des connaissances nouvelles que les individus peuvent acquérir soit par l'éducation formelle soit par l'éducation informelle.

L'éducation informelle

Le capital humain n'est pas seulement la résultante de l'éducation formelle, mais il inclut l'éducation informelle telle l'expérience et l'apprentissage en situation de travail. L'on peut se rendre compte que l'apprentissage peut également s'opérer dans le cadre de l'éducation informelle. Et dans ce cas, il est générateur de connaissances tacites et non codifiées qui sont, comme nous l'avons mentionné plus haut au même titre que les connaissances explicites, des facteurs qui influencent le processus de création et de démarrage des entreprises.

En effet, le rôle du capital humain dans l'explication des comportements humains remonte aux travaux de Becker (1964) pour qui l'expérience et l'éducation sont cruciales dans l'analyse du système économique, et donc du processus de démarrage de la petite entreprise. Pour Becker (1964), les comportements humains peuvent être associés au succès. Pour cela, l'expérience de travail, le statut de salarié, l'expérience de management ou encore l'expérience dans l'industrie et dans le secteur d'activité, en tant que dimensions de l'éducation informelle, sont des indicateurs du capital humain utilisés pour analyser la participation de la force de travail dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Arenius et De Clercq 2005:252). On pourrait objectivement rejoindre certains auteurs qui soutiennent que ces indicateurs du capital humain sont associés aux comportements humains et au succès d'entrepreneurs potentiels (Evans et Leighton 1989 ; Bates 1997 ; Greene 2000).

En comparant les études menées dans plusieurs pays, Borges *et al.* (2005) constatent que les entrepreneurs ont souvent une bonne connaissance technique du secteur d'activité de la nouvelle entreprise et en moyenne plus de dix ans d'expérience de travail. Dans des situations singulières, les entrepreneurs ont en moyenne quatorze ans d'expérience de travail en Suède (Honig et Karlsson 2001) et dix-huit ans au Canada (Gasse, Diochon et Menzies 2004). S'agissant de l'expérience dans l'industrie, Gelderen *et al.* (2001) relèvent que ce type d'expérience a un impact positif sur la réussite du processus de création. Aussi, pensons-nous que ces divers types d'expérience (au travail, en management ou en création d'entreprises) sont importantes lorsque l'entreprise devient opérationnelle, c'est-à-dire lorsqu'elle réalise par exemple la première vente (Reynolds et Miller 1992) ou atteint le seuil de rentabilité depuis au moins six mois après sa création (Gasse *et al.* 2004).

La présentation et la discussion des caractéristiques de l'entrepreneur, au regard des fondements théoriques du concept « capital humain », suscitent quelques remarques dont l'analyse nous suggère une première hypothèse de travail.

Le capital humain et la performance de la petite entreprise en phase de démarrage

D'abord, le niveau de scolarité influence le processus de création et de démarrage des entreprises. Étant donné que le niveau de scolarité est de plus en plus élevé et que celle-ci semble suivre, comme l'ont noté Borges *et al.* (2005:8), la courbe générale de la scolarité de la population de presque tous les pays, nous sommes tentés d'affirmer que l'éducation formelle (en particulier la scolarité reçue par les individus) est un déterminant du succès de l'activité entrepreneuriale. De même, l'expérience du secteur d'activité est le meilleur garant du succès.

Pour rester donc en affaires, l'entrepreneur doit s'engager continuellement dans un processus d'apprentissage qui peut se faire au travers de l'éducation formelle ou de la formation sur le tas, c'est-à-dire en exerçant une activité professionnelle. Plus prosaïquement, l'entrepreneur doit « apprendre à se débrouiller » (Borges *et al.* 2005:8). En fait, certains individus possèdent un potentiel plus grand de réussite dans l'activité entrepreneuriale du fait des cultures de leur milieu familial ou de l'environnement dans lequel ils évoluent. L'environnement pouvant produire un cadre incitatif pour la création et le développement des entreprises. D'autres individus vont devenir entrepreneurs « actifs » en apprenant le métier d'entrepreneur soit par l'éducation informelle soit par l'éducation formelle.

Ainsi, il n'existe pas de profil type, voire absolu, d'entrepreneur au regard des caractéristiques d'un créateur d'entreprise. Qu'à cela ne tienne,

nous rejoignons les travaux relatifs au rôle du capital humain sur l'activité entrepreneuriale et soutenons que le capital humain influence le processus de création de la petite entreprise. Plus précisément, les dimensions éducation et expériences (de travail, dans l'industrie, dans le secteur d'activité, ou en management) de l'entrepreneur influencent le démarrage de la petite entreprise. Le démarrage s'achevant par les ventes, le recrutement, voire l'évolution de l'effectif des personnels, les profits ou tout au moins le seuil de rentabilité, il nous semble raisonnable de soutenir que l'entrepreneur doit posséder les compétences associées au capital humain qui vont lui permettre d'atteindre ou, à défaut, d'amorcer l'atteinte des objectifs préalablement fixés. La première hypothèse de travail qui en découle peut être formulée de la manière suivante :

Hypothèse 1 : Le capital humain est positivement associé au succès du démarrage de la petite entreprise.

L'entrepreneur et le capital social

Au-delà des caractéristiques de l'entrepreneur qui sont à l'origine de la réussite de l'activité entrepreneuriale, singulièrement pendant le démarrage de la petite entreprise, le capital social est souvent considéré comme le deuxième versant d'un « duopole » complémentaire. Bien que différents, les concepts « réseaux sociaux » et « capital social » sont mobilisés par certains auteurs comme vecteurs de réussite du processus entrepreneurial (Tremblay et Carrier 2006). Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons présenter et analyser le rôle des réseaux sociaux et du capital social dans le succès de l'activité entrepreneuriale.

Les réseaux sociaux et le capital social qui en découle sont au cœur du processus entrepreneurial (Aldrich et Zimmer 1986 ; Tremblay et Carrier 2006). Après une présentation et discussion, nous suggérons que le capital social améliore la performance de la petite entreprise en phase de démarrage.

Les réseaux sociaux

Pour Tremblay et Carrier (2006), l'entrepreneur « solo », c'est-à-dire cet individu héroïque qui a créé une entreprise et parfois la gère (cas de la petite entreprise), se caractérise par la rationalité limitée au sens de Simon (1983), puisqu'il évolue dans un contexte d'asymétrie d'information. Pour combler cette difficulté qu'il a à collecter et à analyser l'information de manière à en extraire l'information pertinente pour la conduite des affaires, l'entrepreneur potentiel dispose d'un réseau de contacts qui peut lui apporter l'information riche et d'autres ressources (matérielles, financières et humaines) utiles. Selon ces deux auteurs, l'augmentation de la densité et la diversité des liens dans un réseau tout comme une plus

grande accessibilité à des réseaux peuvent faciliter le processus entrepreneurial (Tremblay et Carrier 2006:77).

La mobilisation des réseaux sociaux dans les recherches en entrepreneuriat s'inscrit dans les travaux sociologiques de Burt (1992) et de Granovetter (1995) qui soutiennent que les réseaux sociaux sont des déterminants de l'activité économique. Prenant l'exemple de l'activité économique, Granovetter a montré que des individus ont recours à leurs réseaux de contacts pour accéder à un emploi, et plus généralement les individus sont à même de réaliser une activité économique en trouvant au sein de ces réseaux relationnels (sociaux) des ressources nécessaires. Il s'ensuit que les réseaux sociaux sont mobilisés pour analyser et comprendre le phénomène entrepreneurial.

C'est ainsi que Singh (1998), Singh *et al.* (1999), Arenius et De Clercq (2005) soulignent l'importance des réseaux de contacts dans la concrétisation du processus de création. Reprenant le discours de Granovetter sur les « liens faibles » et les « liens forts », la plupart des auteurs distinguent les réseaux de contacts constitués de proches (famille et amis, etc.) qui sont qualifiés de réseaux de liens forts d'une part ; et les réseaux relationnels secondaires constitués de contacts élargis (personnes en contact irrégulier avec l'entrepreneur ; réseau d'affaires ; organismes de soutien et d'aide à la création, structures d'accompagnement, etc.) qui sont des réseaux de liens faibles d'autre part. D'après Granovetter (1973), les réseaux de liens faibles sont producteurs d'informations riches, uniques et non redondantes. Et à ce titre, ils contribuent plus que les réseaux de liens forts à la réussite du processus entrepreneurial.

À ce niveau de notre analyse, nous constatons que l'entrepreneur peut, selon ses visions ou selon les contingences de l'environnement au sein duquel il évolue, avoir recours soit aux réseaux relationnels de proximité (famille, amis), soit aux réseaux relationnels élargis (réseaux d'affaires, structures d'accompagnement). Il convient aussi de préciser que les réseaux de liens forts sont pour l'essentiel dédiés à l'évaluation et à la mise à disposition des ressources, alors que les réseaux de liens faibles servent surtout à la recherche, la collecte et l'analyse de l'information (De Koning 2003). Analysant la construction de l'opportunité, De Koning (2003) établit que l'entrepreneur va solliciter des personnes différentes avec lesquelles il entretient des activités cognitives différentes. Rejoignant cet auteur, nous pensons que l'entrepreneur aura recours aux divers réseaux relationnels susceptibles de l'aider à concrétiser le processus entrepreneurial. Dans tous les cas, ces différents réseaux sont utiles à l'entrepreneur dans la réalisation des activités entrepreneuriales qui interviennent au démarrage de l'entreprise.

Le réseau de liens forts est particulièrement utile dans un contexte de rareté de ressources et d'incertitudes. Une comparaison internationale révèle que dans le cas de la petite entreprise, l'entrepreneur va solliciter davantage le réseau de liens forts pour accéder aux ressources financières et humaines nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise (Ferrier 2002). On peut observer qu'en contexte africain, en particulier camerounais, les entrepreneurs sont confrontés à d'énormes difficultés qui réduisent les possibilités de création et de développement des entreprises⁸ (Kamdem et Nkakleu, à paraître ; Kamdem 2001 ; Fauré et Labazée 2000 ; Bikanda, Boutchoué et Kamdem 1993 ; Fokam Kammogne 1993 ; Fauré 1992 ; Labazée 1988). Dans ces conditions, ils vont solliciter les réseaux de proximité pour obtenir des ressources financières. A la différence d'autres pays, dans certains pays africains parmi lesquels le Cameroun (Ferrier 2002 ; Nkakleu 2001 ; Nzemen 1993 ; Brenner, Fouda et Toulouse 1990), des entrepreneurs vont avoir recours aux fonds des tontines qui sont une forme d'associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC) pour financer la création et le développement de leurs entreprises. De même, si les entrepreneurs recrutent au sein des réseaux relationnels de liens faibles, des études menées dans plusieurs pays africains (Côte-d'Ivoire et Cameroun, notamment) établissent que des entrepreneurs africains recrutent essentiellement au cours de la phase de démarrage au sein de leur famille ou de leur ethnie, tout en se donnant la latitude d'embauche de personnels issus d'autres ethnies au fil du processus d'évolution de l'entreprise (Kamdem et Fouda 2007 ; Kamdem 2002 ; Nkakleu 2001 et 2002 ;⁹ Hernandez 1997 ; Warnier 1993 ; Bourgoin 1984). On peut se rendre compte, comme le mentionne Ferrier (2002:187), que « Sur le continent africain, la conception de l'entrepreneur africain se veut holiste (parce que) la TPE africaine se décline avec toutes les formes de solidarités familiales, géographiques ou religieuses ».

Ce qui constitue la singularité de la petite entreprise africaine, c'est son insertion dans des réseaux de relations sociales de la communauté géographique ou ethnique d'appartenance qui sont en fait des réseaux d'échanges personnalisés ayant comme vertu de réduire les coûts de transaction inhérents au respect des contrats entre acteurs.

Les réseaux sociaux jouent ainsi un rôle important dans la création et le développement de l'activité entrepreneuriale. Ces réseaux sociaux sont multiples et semblent contingents au contexte de localisation de l'entreprise. Il s'ensuit que le capital social en découlant l'est aussi.

Le capital social

Pour l'entrepreneur, le capital social est une ressource aussi importante que le capital financier ou le capital humain. C'est à juste titre que Liao et Welsch (2005), Bourdieu (1983), Coleman (1988, 1990) considèrent que le capital social est le complément contextuel du capital humain. En effet, la

théorie du capital social valorise les bénéfices que tirent les individus des relations qu'ils entretiennent avec les structures sociales auxquelles ils appartiennent ainsi que de leurs réseaux relationnels (Lin *et al.* 1981 ; Portes 1998).

Plusieurs définitions sont données au concept « capital social », ce qui le rend multidimensionnel. Pour Bourdieu (1986, cité par Tremblay et Carrier 2005:79), c'est « L'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles ».

Coleman (1990), quant à lui, voit, dans le capital social, le capital de connaissances, normes et règles partagées et utilisées par les individus dans leurs interactions. Selon Lin (2001:24), le capital social est un ensemble de « resources embedded in a social structure, which are accessed / mobilized in purposive actions ». Abondant dans le même sens, le capital se révèle, selon Callois (2004), comme un ensemble de ressources relatives à des rapports sociaux qui caractérisent les individus.

Le capital reste un concept ambigu (Tremblay et Carrier 2006) qui se distingue des relations sociales dans la mesure où « Ces dernières ont un attribut de flux, alors que le capital social est un "stock". Avoir du capital social, c'est donc être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage ».

On pourrait penser alors aux ressources informationnelles, matérielles et financières permettant à l'entrepreneur de concrétiser son projet entrepreneurial et de s'engager dans les phases de démarrage et de développement de l'entreprise.

Le capital social est également perçu comme un mécanisme d'appropriation et de représentation de l'environnement (Weick 1979 ; Tremblay et Carrier 2006). Ainsi, les individus dont le capital social est élevé tirent davantage profit de leur propre capital humain (Burt 1997). Le capital social et les « relations sociales » sont des concepts liés (Tremblay et Carrier 2006:79) puisque le capital social prend sa source dans la structure et le contenu des relations entre les acteurs sociaux (Adler et Kwon 2002).

Nous retenons que le capital est la résultante des échanges sociaux (Emerson 1972) et apparaît dès lors comme un levier d'analyse des effets des liens d'échanges entre acteurs sociaux sur la performance. Les effets des échanges peuvent être des ressources palpables, à l'instar des dons et prêts accordés par les proches (famille, parents, amis) des entrepreneurs potentiels ou actifs. Ces effets peuvent être aussi des ressources intangibles comme l'information sur les procédures ou les structures en charge de l'enregistrement juridique de l'entreprise, sur la localisation des installations, des matériels ou des fournisseurs ou sur des clients potentiels (Davidsson et Honig 2003:307).

Tout en convenant que le capital social permet d'accéder à des informations variées et fiables, nous reconnaissons aussi qu'il est le terreau de recrutement d'appartenance (ethnique, confessionnelle ou plus généralement culturelle). Le capital social est la base de relations d'entraide, de loyauté et de confiance. Et de ce point de vue, il s'identifie aux mécanismes de coopération qui permettent de réduire les coûts d'opportunité dus au « passager clandestin » et l'incertitude.

En tant que vecteur de transmission d'information et de coopération qui sous-tendent les échanges sociaux (Callois 2004), le capital social constitue une ressource que les individus peuvent utiliser pour tisser et renforcer la confiance dans les organisations (confiance intra-organisationnelle) et entre les acteurs (confiance inter-individuelle). Il peut générer des ressources informationnelles additionnelles et riches à partir des liens externes (Adler et Kwon 2000 ; Tremblay et Carrier 2006). Qu'il s'agisse des liens internes ou des liens externes, le recours aux divers réseaux met en évidence le rôle de la cohésion sociale dans l'action collective. À cet effet, le capital social est composé de « capital social de liens internes » (*bonding social capital*) et de « capital social de liens externes » (*bridging social capital*).

Le capital social de liens internes et le capital social de liens externes sont susceptibles de produire des ressources semblables. Toutefois, ils se distinguent par la nature des liens qui peuvent être des « liens faibles » ou des « liens forts », comme l'a montré Granovetter (1995). Dans la perspective entrepreneuriale, deux niveaux d'analyse du capital social sont envisageables : le niveau individuel et le niveau organisationnel.

Au niveau individuel, les études ont relevé le rôle du capital social dans le processus entrepreneurial, avec une entrée sur la construction de l'opportunité d'affaires (Davidsson et Honig 2003). Il s'agit pour l'entrepreneur de se référer à ses réseaux de proximité supposés l'aider dans la concrétisation de son « affaire ». On peut considérer que les décisions des entrepreneurs sont le fruit des interactions avec ses proches, des réseaux d'affaires auxquels ils sont membres (capital social de liens internes ou « *bonding social capital* »). Ces décisions des entrepreneurs sont également la résultante des relations avec des réseaux d'associations et d'organismes dédiés à l'accompagnement des entrepreneurs (capital social de liens externes ou « *bridging social capital* »).

Dans la phase de démarrage de la petite entreprise, le capital social de liens internes est une source d'opportunités pour l'entrepreneur en ce sens qu'il peut par exemple l'aider à négocier des premiers contrats commerciaux, c'est-à-dire à réaliser les premières ventes (Nkakleu 2007). Il peut également, selon cet auteur, l'aider à trouver un local. On peut observer que la socialisation de l'entrepreneur au sein de sa communauté ou de ses groupes d'appartenance (réseaux d'affaires par exemple) faci-

lite l'accès à des ressources. C'est dans ce sens que lorsqu'un membre de la famille de l'entrepreneur travaille dans une banque, ceci peut constituer un atout dans la négociation et l'obtention de financement de son affaire (Davidsson et Honig 2003:309). De même, un membre de la famille ou un ami de l'entrepreneur peut l'aider à évaluer ses ressources en lui apportant l'expertise nécessaire. Par cet acte, il va entraîner l'entrepreneur dans un processus d'apprentissage au bout duquel il sera capable de mener avec succès l'évaluation de ses ressources ou la recherche d'informations sur la location d'installations, les fournisseurs et d'explorer le marché cible. Les activités réalisées au sein des associations auxquelles adhère l'entrepreneur produisent également le capital social de liens forts (« *bonding social capital* »), en ce qu'elles permettent à l'entrepreneur d'acquérir les compétences nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de son entreprise.

Le capital social de liens externes basés sur les « liens faibles » (*weak ties*) au niveau individuel utilise, selon Davidsson et Honig (2003:309), ce que les individus développent dans les interactions qu'ils nouent avec les autres. Par exemple, le choix de ses amis dans les structures peut être un moyen d'obtention de ressources (Greene et Brown 1997). Davidsson et Honig (2003) ajoutent que ces ressources incluent des facteurs conventionnels de production comme le capital. L'assistance dont bénéficie l'entrepreneur va lui faciliter ses relations avec les « *angel investors* » et les établissements financiers, tout comme les informations sur les technologies et l'information marketing diffusées au sein des réseaux.

Au niveau organisationnel, le capital social joue un rôle important dans la cohésion sociale nécessaire dans l'action collective. En effet, le démarrage étant une phase critique du cycle de vie de l'entreprise, il est bon de créer et de maintenir entre les acteurs une confiance mutuelle, sans laquelle la coopération au travail n'est pas garantie. La confiance intra organisationnelle a été relevée, par exemple dans l'analyse des relations entre les membres d'une association rotative de crédit (Coleman 1990), comme un facteur permettant d'améliorer la performance et l'efficacité dans les organisations. Il se trouve que le capital social de liens internes (« *bonding capital* ») peut générer l'information additionnelle à l'intérieur d'un groupe d'acteurs exerçant des activités grâce à la réciprocité dans l'action et les gains qui en découlent (Shane et Venkataraman 2000 ; Davidsson et Honig 2003).

Le capital social de liens externes peut faciliter la connexion entre les entreprises nouvellement créées et les autres organisations au travers des liens faibles. Le capital social de liens externes, construit au niveau inter-organisationnel, apporte à l'entrepreneur un supplément de ressources, notamment informationnelles, qui peuvent l'aider à mieux cerner le marché, à connaître les fournisseurs pouvant répondre effi-

cacement à ses besoins et attentes. Ces contacts avec d'autres entreprises peuvent être utiles pour connaître les nouvelles technologies de production.

Le capital social et la performance post-création de la petite entreprise

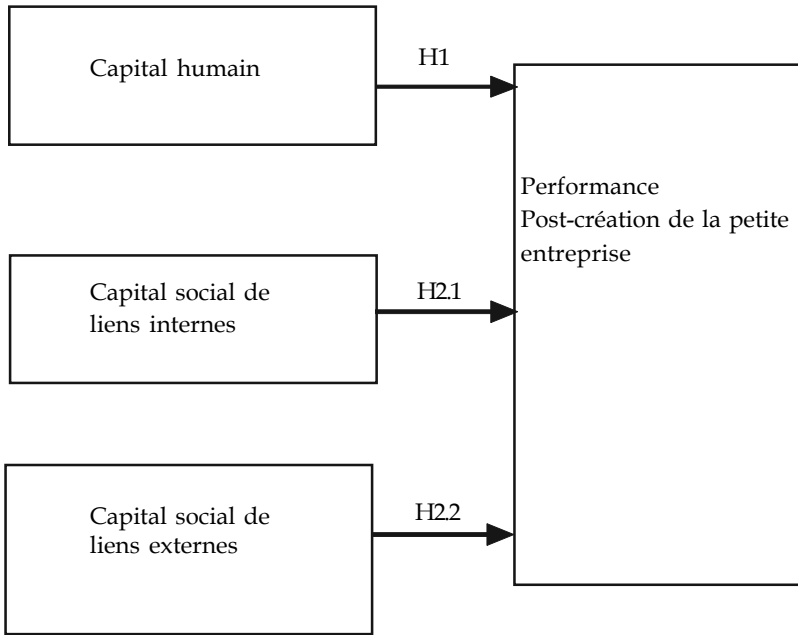
L'examen critique de la relation entre le « capital social » et l'entrepreneur nous conduit à reconnaître, à la suite de Davidsson et Honing (2003), l'intérêt d'examiner les indicateurs du capital social résultant à la fois du capital social de liens faibles et du capital social de liens externes. Nous nous intéressons, dans le cadre de nos choix théoriques et empiriques, au niveau individuel pour analyser le rôle du capital social sur le succès de l'activité entrepreneuriale en phase de démarrage. Qui plus est, dans le cas de la petite entreprise, le dirigeant est également l'entrepreneur, c'est-à-dire le créateur qui doit assumer les risques entrepreneuriaux et managériaux. À cet effet, le niveau individuel du capital social trouve toute sa justification. Nous considérons les deux versants du capital social. D'une part, le capital social de liens internes basé sur les liens forts qui sont constitués des parents entrepreneurs, de la famille, des conjoints supposés. Ces personnes proches soutiennent le plus souvent l'individu engagé dans l'activité entrepreneuriale. D'autre part, le capital social de liens externes basé, quant à lui, sur les liens faibles inclut les acteurs dans les organisations, les divers contacts avec les organismes de soutien et d'aide à la création d'entreprise ou le développement des relations avec d'autres entrepreneurs.

En l'état actuel de nos connaissances, il nous est difficile de prédire le type de capital social individuel (de liens internes ou de liens externes) qui serait plus important pour assurer la performance post-création de la petite entreprise. Qu'à cela ne tienne, nous soutenons l'influence positive du capital social individuel. Notre position est énoncée dans la deuxième hypothèse qui suit :

Hypothèse 2 : Le capital social individuel influence positivement la performance de la petite entreprise en phase de démarrage. Et plus précisément, le capital social de liens internes (H2.1) ainsi que le capital social de liens externes (H2.2) sont associés positivement à la performance post-création de la petite entreprise.

Au final, nous avons discuté des effets des différentes composantes du capital humain et social sur la performance de l'entreprise. Cet examen critique nous a conduits à l'énoncé de deux hypothèses soutenant l'impact positif du capital humain et social sur le succès du démarrage de l'entreprise (figure 1).

Figure 1 : Capital humain, capital social et performance post-création de la petite entreprise



Source : Adapté de Davidsson et Honig 2003:308.

3

Approche qualitative de l'identification et de l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales

La notion d'opportunité est une problématique de l'entrepreneuriat en ce sens que l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires constituent des étapes importantes de toute création d'entreprise. Pour mieux comprendre ce que sont l'opportunité entrepreneuriale et les facteurs qui l'expliquent, Tremblay et Carrier (2006) soulignent trois perspectives principales. La première perspective, objectiviste, (Kirzner 1985 ; Shane et Venkataraman 2000) considère l'information disponible et la vigilance de l'entrepreneur comme des facteurs influençant le processus d'identification et/ou de découverte d'opportunité. La deuxième perspective, plus subjectiviste, (Krueger 2000 ; Gartner, Carter et Hills 2003, cités par Tremblay et Carrier 2006:70) fait état d'un processus essentiellement cognitif de reconnaissance ou de perception des opportunités qui dépend de la personnalité et des modes de pensée du futur entrepreneur. Enfin, la troisième perspective est constructiviste (De Koning 2003 ; Hills, Shrader et Lumpkin 1999) et explique la création et le développement des opportunités par les processus d'apprentissage qui peuvent se faire à travers les réseaux sociaux et relationnels.

S'agissant de la perspective constructiviste, dans laquelle s'inscrit la présente étude, la littérature en entrepreneuriat se réfère à l'étude classique de Granovetter (1973) qui a désigné le capital social comme une accumulation de relations sociales encastrées dans les réseaux des individus. Elle affirme que le capital social permet aux entrepreneurs d'accéder à des ressources et opportunités exclusives. En particulier, des travaux récents (Hills *et al.* 1997 ; Chabaud et Ngijol 2005 ; Verstraete et Saporta 2006 ; Arenius et De Clercq 2005 ; Singh *et al.* 1999 ; Davidsson et Honig 2003) associent au capital relationnel des vertus en termes de découverte et d'exploitation d'opportunités entrepreneuriales, celles-ci étant considérées comme des solutions pertinentes pour satisfaire une demande et créer de la valeur.

Il est donc important d'analyser, dans ce chapitre, l'apport du capital social et des réseaux dans l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires en contexte social camerounais. Dans un premier temps, nous rappellerons quelques écrits significatifs soutenant la thèse de la pertinence de la perspective constructiviste du processus d'identification d'opportunités. Nous explorerons, dans un deuxième temps, une étude pilote portant sur trois études de cas d'entrepreneurs sélectionnés de manière à diversifier leur profil et à analyser leurs comportements en matière d'identification et d'exploitation d'opportunités entrepreneuriales. Dans un troisième temps, nous montrerons que l'identification et l'exploitation d'occasions d'affaires¹⁰ sont fortement affectées par la nature du capital social ainsi que la nature des réseaux et des liens sociaux sollicités. Ce qui nous conduit, dans un quatrième et dernier temps, à suggérer l'ancrage de la perspective constructiviste du processus d'identification d'opportunités dans le contexte socioculturel des entrepreneurs camerounais.

Pertinence de la perspective constructiviste d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires

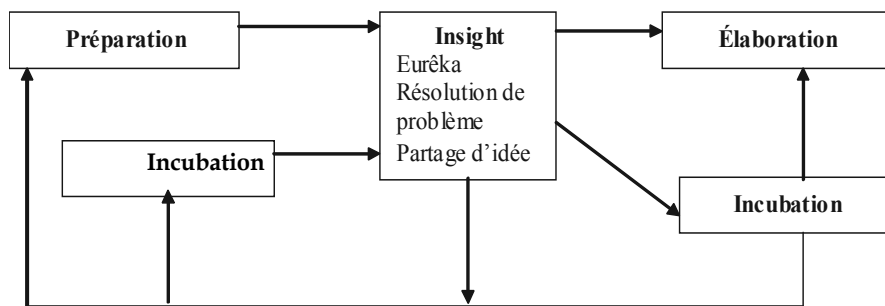
Comment définit-on l'opportunité et quelle conceptualisation retenir ? Dans quelle mesure le capital social et les réseaux peuvent-ils expliquer l'identification et l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans ce chapitre.

La conceptualisation de l'opportunité d'affaires

Des auteurs ont apporté plusieurs définitions au concept d'opportunité entrepreneuriale. Hernandez (2001:71) considère que l'occasion d'affaires est plus qu'une simple idée en ce sens « qu'il faut pressentir le potentiel d'exploitation pour en tirer profit ». Selon Morris (1998:26), cité par Borges, Simard et Filion (2005:22), une occasion d'affaires « can be defined as a favourable set of circumstances creating a need or an opening for a new business concept ». Pour Eckhardt et Shane (2003:36), les opportunités entrepreneuriales sont des « situations in which new goods, services, raw materials, markets and organizing methods be introduced through the formation of new means, ends, or means-ends relationships ». On peut ainsi constater que l'opportunité d'affaires est un *construit* susceptible de générer le profit et la valeur ; et à ce titre, elle est à la base de la création d'entreprise. Dans ces conditions, nous pouvons caractériser le processus de reconnaissance d'opportunités d'affaires en ayant recours, parmi les modèles existants (Tremblay et Carrier 2006), à celui de Hills *et al.* (1999), qui nous semble plus intéressant. Ce modèle (figure 2) compte 5 phases (la préparation, l'incubation, l'*insight*, l'évaluation et l'élabora-

tion). Les phases *insight* (identification) et élaboration (exploitation) constituent deux étapes cruciales du processus de création d'entreprise et sont donc directement concernées dans le contexte de notre étude.

Figure 2 : Processus de reconnaissance d'opportunités de Hills *et al.* (1999)



La phase *insight* est celle de la reconnaissance ou encore de l'identification de l'opportunité d'affaires. C'est au cours de cette phase que peut survenir un eurêka ; c'est aussi le moment précis où la résolution du problème est possible. Enfin, ce moment est la résultante de l'interaction avec un réseau social. Dans ce dernier cas, nous verrons plus loin que la nature de l'interaction sollicitée peut faciliter ou non la génération de l'occasion d'affaires.

La phase d'élaboration correspond, quant à elle, à l'exploitation de l'opportunité entrepreneuriale. Le futur entrepreneur va procéder à la planification des tâches, à l'exécution des tâches et des plans. Aussi, peut-on constater que les informations et les tâches réalisées dans les phases d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires ne sont pas identiques et se complètent dans le cadre du processus de création d'entreprise. A cet égard, on pourrait rejoindre d'autres auteurs (Shane et Venkataraman 2000 ; Tremblay et Carrier 2006) qui soulignent que l'identification et l'exploitation d'opportunités sont deux phases n'impliquant pas nécessairement le même individu, ce qui rend nécessaire l'analyse du rôle et de la nature du capital social ainsi que des réseaux et des liens sociaux dans la « construction d'opportunité. »

Capital social, réseaux sociaux et « construction d'opportunité d'affaires »

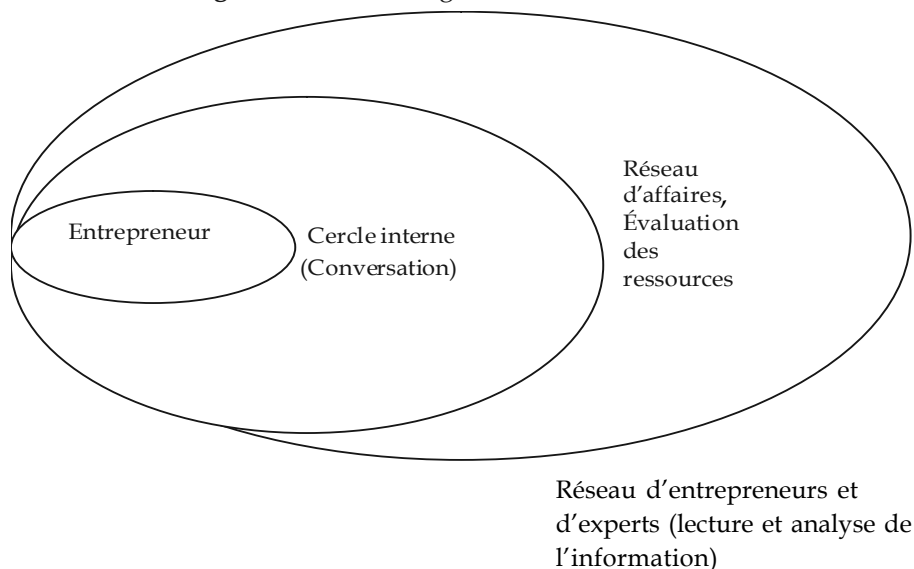
Tout en considérant l'individu en tant qu'acteur privilégié du processus d'identification d'opportunités, et compte tenu de leurs capacités cognitives limitées, les réseaux sociaux (De Koning 2003 ; Arenius et De Clercq 2005 ; Aldrich et Zimmer 1986) et le capital social (Davidsson et Honig 2003) permettent de combler les limites personnelles des entrepreneurs.

À cet effet, ils constitueraient un levier d'identification et d'exploitation d'opportunités.

Pour ce qui concerne les réseaux, il semble que la densité et la diversité des liens sociaux dans un réseau tout comme une plus grande accessibilité à des réseaux peuvent faciliter la concrétisation du processus entrepreneurial. Cette affirmation se fonde sur des travaux classiques de Burt (1992) et de Granovetter (1973) sur l'importance des liens faibles, caractéristiques des liens entre personnes éloignées et qui se voient rarement, dans le processus d'identification d'opportunités. Dans cette veine, Chabaud et Ngijol (2005) ont approfondi le lien entre la théorie des réseaux sociaux et le processus d'identification d'opportunités en montrant que les entrepreneurs peuvent utiliser, voire adapter leurs réseaux pour faire aboutir rapidement le processus entrepreneurial.

Les résultats des études empiriques attestent le rôle important des réseaux sociaux dans le processus d'identification d'opportunités en permettant de repousser les frontières des connaissances (Tremblay et Carrier 2006:77). Singh, Hybels et Lumpkin (1999) ont montré, à partir d'une étude de 256 entrepreneurs, que ceux possédant des contacts à liens faibles (réseaux relationnels secondaires) ont identifié un nombre d'opportunités plus grand, à l'opposé des entrepreneurs dont le réseau relationnel est primaire, constitué de personnes proches et familières (liens forts). Les travaux de Arenius et De Clercq (2005) aboutissent aux mêmes conclusions. Les résultats de leur étude comparative des résidents de secteurs urbains et ruraux ont montré que les résidents urbains, associés à des réseaux élargis (liens faibles), avaient identifié davantage d'opportunités que les résidents ruraux, plus enclins à nouer des contacts avec des familiers et des amis (liens forts).

De Koning (2003) adopte, quant à elle, une approche sociocognitive du développement de l'opportunité et propose un modèle intégrateur de plusieurs concepts. Le développement d'une opportunité, selon elle, passe par une série d'activités cognitives catégorisées en activités de collecte d'information et en activités de création du concept. La première catégorie inclut la recherche, la lecture et l'analyse de l'information tandis que la deuxième catégorie regroupe les activités d'évaluation des ressources et de conversation (*thinking-through-talking*). Sur la base d'entrevues réalisées avec des *serial entrepreneurs*, l'auteur fait un rapprochement entre chacune de ces activités et le contexte social.

Figure 3 : Activités cognitives et contexte social

Source : De Koning 2003, traduction de Tremblay et Carrier 2006:78.

Le cercle interne est composé de proches, de famille et d'amis. De Koning (2003) y associe les activités de *thinking-through-talking*, c'est-à-dire les différentes conversations qui permettent à l'entrepreneur de définir sa vision et de détailler son projet. Le réseau d'affaires est relié spécifiquement à un projet d'entreprise ; l'entrepreneur y a recours pour développer une opportunité par l'évaluation des ressources. Le cercle interne et le réseau d'affaires correspondent au réseau à liens forts, ce que nous qualifions de réseau relationnel primaire. Le réseau à liens faibles est, quant à lui, composé de personnes avec lesquelles l'entrepreneur est rarement en contact, et apparaît fort utile dans le contexte des activités de recherche d'information. C'est ainsi que le réseau d'entrepreneurs et d'experts facilite la lecture et l'analyse d'informations utilisées par l'entrepreneur pour développer l'opportunité. Finalement, dans le modèle proposé par De Koning (2003) et que nous avons privilégié comme cadre conceptuel de notre étude, nous retenons que l'individu développe une opportunité d'affaires en interagissant avec différents réseaux. Dans cette veine, non seulement les réseaux de l'entrepreneur sont multiples, mais le capital social qui en découle aussi (Tremblay et Carrier 2006:79).

Le capital social est une ressource importante pour l'entrepreneur dans la mesure où il donne accès à des informations utiles. Dans le chapitre précédent, nous avons fait la revue des différentes définitions de cette notion ; définitions qui ne réduisent pas pour autant l'ambiguïté qui la

caractérise (Bourdieu 1986, cité par Tremblay et Carrier 2006:79 ; Coleman 1990 ; Lin 2001:24 ; Callois 2004:554). Par exemple, le capital social peut permettre de réduire les obstacles au développement entrepreneurial comme le manque de créativité, le manque de compétences ou encore le manque de connaissances. Le capital social, comme le suggèrent Davidsson et Honig (2002), peut alors être étudié en mettant l'accent soit sur les liens externes (*bridging*) entre l'entrepreneur et le réseau d'experts, soit sur les liens internes (*bonding*) entre l'entrepreneur et ses proches, familles et amis. Finalement, les réseaux de l'entrepreneur, tout comme le capital social en découlant, jouent un rôle primordial dans le processus d'identification d'opportunités d'affaires en ce sens qu'ils participent à l'identification et à l'exploitation d'opportunités d'affaires. Plus précisément, étant donné que l'idéal type de culture en contexte camerounais est communautaire (Bollinger et Hofstede 1987 ; Kamdem 2002), nous formulons la proposition selon laquelle le capital social de liens internes (*bonding social capital*) et les liens forts (réseaux relationnels primaires) vont servir davantage dans les phases d'identification et d'exploitation d'opportunités entrepreneuriales.

Illustration avec une étude pilote en contexte camerounais

Méthodologie

Notre ambition étant de connaître la nature des liens sollicités lors des phases d'identification et d'exploitation d'une occasion d'affaires en contexte social camerounais, nous avons sélectionné de façon ad hoc trois cas d'entrepreneurs constituant une étude pilote sur le processus entrepreneurial. Ces cas ont été choisis en référence au cadre d'analyse contextualiste¹¹ (Pettigrew 1990). Nous avons choisi la méthode de cas et sélectionné quelques cas (tableau 7), en tenant compte de la diversité des profils des entreprises et des entrepreneurs, cela afin d'analyser la nature du capital relationnel et des liens sociaux mobilisés dans le processus d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires. M. Tagne qui a créé l'entreprise Morgue-éternel et Mme Monkam qui dirige l'entreprise T-Boissons ont été choisis à partir des cas présentés par les étudiants de la filière « Études professionnelles approfondies », option « Gestion de l'entrepreneuriat », de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala. Le troisième cas concerne M. Kingue qui a créé l'entreprise Event. Cet entrepreneur est inscrit comme étudiant dans la filière « Études professionnelles en organisation et management » de l'ESSEC de Douala.

Pour mener cette étude de cas, nous avons conçu un guide d'entretien autour des thématiques suivantes : les actions ayant permis d'identifier l'occasion d'affaire ; les activités d'exploitation de celle-ci ; les personnes (contacts) ayant permis à l'entrepreneur d'identifier et d'exploiter cette

Tableau 7 : Présentation synthétique de l'identité des trois entreprises

Entreprise	Profil de l'entrepreneur	Date de création	Statut juridique	Effectif en 2007
Morgue-Éternel	M. Tagne, 48 ans	1999	Sarl	5
	Ethnie bamiléké			
	Cadre supérieur dans la filiale d'une multinationale française			
T-Boissons	Mme Monkam, 43 ans	2006	Entreprise individuelle	2
	Ethnie bamiléké			
	Baccalauréat en économie sociale et familiale			
Event	M. Kingue, 30 ans	2003	Entreprise individuelle	4
	Ethnie douala			
	BTS en marketing			

occasion d’affaire ainsi que leurs apports ; enfin, le parcours professionnel de l’entrepreneur. C’est autour de ces quatre thématiques que nous avons mené des entretiens avec les trois entrepreneurs qui ont accepté que ces entretiens puissent être enregistrés à l’aide de dictaphone. Ces trois entrepreneurs nous ont permis d’interroger également les personnes ayant vécu leurs expériences entrepreneuriales. Enfin, nous avons procédé à l’analyse documentaire (documents sur l’entreprise). L’utilisation de plusieurs sources d’information, comme l’a montré (Eisenhardt 1989), permet de trianguler les informations collectées et, donc, de renforcer la validité des données recueillies.

Les trois cas sont présentés de façon à distinguer les deux phases, identification et exploitation d’opportunité d’affaires, et analysés selon une approche matricielle qui permet de faire ressortir les similitudes et les différences éventuelles au regard de la nature du capital social ainsi que des réseaux et des liens sollicités dans les phases d’identification et d’exploitation de l’occasion d’affaire.

Présentation des cas

Morgue-éternel (cas 1) est une entreprise de services mortuaires créée par une élite d’un département de la région de l’ouest du Cameroun, qui travaille comme cadre financier dans la filiale d’un groupe français dans le secteur des services. Ce groupe est implanté dans la plupart des pays d’Afrique francophone. L’idée d’une morgue est née chez cet entrepreneur, salarié dans une autre entreprise, d’un constat étonnant :

Depuis les années 1990, le Cameroun est devenu un pays de deuil où le taux de mortalité est très élevé. Chaque famille qui perd une personne doit conserver le corps, le temps de disposer du temps pour préparer les obsèques. Dans mon département, il n'y avait pas de morgue et les gens étaient obligés d'aller dans les villes voisines où ils n'étaient pas assurés de trouver de la place. Je me suis dit que c'est une occasion à saisir.

Aussi M. Tagne a-t-il trouvé l'idée de création d'une morgue très intéressante sur deux plans :

Créer une morgue dans notre département permettrait de résoudre un problème de santé publique et de créer quelques emplois, même si c'est bizarre de voir comment quelqu'un s'enrichit sur les enterrements. Je gagne suffisamment ma vie pour en faire une source importante de revenus. Ce que je gagnerai surtout, c'est la reconnaissance des populations. Je peux vous dire que des élites politiques m'ont sollicité lorsque le projet a pris corps.

Après avoir détecté cette idée, M. Tagne va mettre ses capacités cognitives à profit en analysant et en testant cette idée. Il va procéder à l'étude de faisabilité du projet et à l'élaboration du plan d'affaires :

Muni du plan d'affaires qui établissait dans les trois hypothèses classiques la rentabilité du projet dans un horizon de trois ans, j'ai contacté la tontine des élites de mon village dont j'étais membre, j'ai informé des membres de ma famille et quelques amis. Parmi ces proches, un beau-frère, expert comptable, a gracieusement analysé et validé le plan d'affaires que j'ai monté.

Étant salarié à temps plein, il va confier la recherche d'informations et le suivi des dossiers dans les différentes administrations à un ami d'enfance à qui il faisait confiance. Dans la phase d'exploitation de cette occasion d'affaires, M. Tagne a bénéficié de son réseau relationnel, comme on peut s'en rendre compte :

Ce n'était pas facile de trouver un local. Mon grand cousin m'a mis en contact avec une relation à lui. Au départ, celui-ci exigeait de payer un an de loyer, mais l'intervention de mon cousin m'a permis d'obtenir une économie de six mois pour financer l'achat d'équipements.

S'agissant du financement de cette affaire, il affirme :

Deux de mes amis qui possédaient aussi des connaissances en gestion se sont rendus compte des retombées du projet et ont accepté de prendre des parts dans la future entreprise. Grâce à la libération de leurs parts, on a financé les premiers travaux.

M. Tagne a rencontré beaucoup de difficultés, certaines élites de son village ne voyant pas d'un bon œil qu'un individu puisse créer une morgue dans le département, du fait des retombées positives dont ce der-

nier pourrait bénéficier en termes de positionnement au sein de l'élite politique du village. C'est ainsi qu'au fil du temps, des difficultés se sont multipliées et pour les lever, ce futur entrepreneur s'est appuyé sur des connaissances proches haut placées dans la hiérarchie administrative et politique :

J'ai sollicité l'appui du chef de notre village et d'un autre aîné qui occupe un poste administratif et politique important à Yaoundé.¹² Leurs interventions m'ont permis de lever les barrières administratives et d'obtenir l'accord du Ministre de la santé publique à qui il avait adressé une lettre en qualité de camarade de parti politique au pouvoir, tout en tenant à ma disposition une copie. Ce soutien a été déterminant et précieux parce que j'aurais eu toutes les difficultés à franchir les barrières administratives de validation du dossier technique.

T-Boissons (cas 2) est une très petite entreprise de vente des boissons qui a obtenu la concession de KFS (une entreprise de la ville de Douala). Cette dernière, dans sa stratégie de positionnement sur le marché de la fabrication et de distribution des boissons à pression, s'appuie sur des relais commerciaux. KFS est leader sur son marché et s'est constitué un réseau dense de relais commerciaux à qui elle accorde un agrément et des équipements nécessaires contre la justification d'un local et le paiement d'une caution. La notoriété acquise l'a amenée à renforcer les conditions d'attribution des concessions. Chez la propriétaire de T-Boissons, l'idée d'ouverture d'un débit de boissons sous la marque KFS est venue de son mari : « Je n'avais jamais imaginé que je vendrais les produits KFS. Un soir, à son retour du boulot, mon mari m'a fait comprendre que ce serait plus intéressant pour moi de distribuer les produits de KFS ».

Ne disposant pas de beaucoup de temps, Mme Monkam a confié la mission d'exploration et de recherche d'informations sur l'obtention de la concession à son neveu, étudiant dans une École supérieure de commerce de la place. Ce dernier s'est renseigné sur les formalités nécessaires, l'élément impératif étant de disposer d'un local dans une zone commerciale attrayante, c'est-à-dire possédant une forte clientèle potentielle :

Mon mari était en contact régulier avec le responsable de KFS qui validait les dossiers d'agrément. Durant cette période de constitution du dossier, il rentrait parfois tard parce qu'après son travail, il devait explorer les locaux. Après des recherches de local infructueuses, il m'a convaincu de transformer le restaurant que je gérais, situé dans un quartier très fréquenté en relais de vente des produits KFS. Aujourd'hui, je peux dire que j'ai bien fait de l'écouter.

La participation de Mme Monkam dans l'exploration et la concrétisation de cette idée s'est limitée à la recherche de financement. En effet, elle a bénéficié d'un prêt dans une tontine regroupant les membres de son village ainsi que d'un prêt accordé par une de ses sœurs :

Après avoir réuni de mon côté ce que j'ai pu, mon mari a apporté un complément pour effectuer les travaux de réfection du local et de versement de la caution exigée. C'est toujours mon mari qui a suivi toutes les opérations de négociation. Je me suis occupée du suivi des travaux de réfection. C'est seulement le jour d'installation des matériels de KFS que j'ai rencontré le responsable de KFS.

Event (cas 3) est une très petite entreprise de services spécialisée dans la communication événementielle. Son propriétaire dirigeant, M. Kingue, l'a créée quelques années seulement après ses études de BTS en marketing :

L'idée m'est venue déjà quand je faisais mon stage de fin d'études dans un cabinet d'études et de conseils en marketing et publicité. J'avais alors remarqué que les entreprises et même les hommes politiques communiquaient peu ou ne savaient pas du tout le faire. Par ailleurs, on manquait de professionnalisme dans la communication événementielle. Je me suis dis, ça peut être une chance à saisir pour quelqu'un qui sait oser. Je me suis accroché à cette idée parce que j'y ai cru et surtout parce que c'était une occasion pour créer mon business.

Nonobstant le nombre d'entreprises concurrentes sur le marché de conseils en marketing et communication, M. Kingue s'est rapidement rendu compte qu'une entreprise spécialisée dans la production d'événementiels pouvait trouver son créneau. Il a refusé la proposition d'emploi qui lui a été faite à la fin de son stage d'études, préférant se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, persuadé intuitivement qu'il allait réussir :

J'ai parlé de mon idée à ma famille qui m'a beaucoup soutenu ; elle m'a aidé à mieux la préciser et m'a conseillé d'aller au Fonds national de l'emploi qui s'est chargé de ma formation à la recherche d'informations utiles, notamment dans la rédaction d'un plan d'affaires.

Outre l'appui du Fonds national de l'emploi (FNE), qui est un organisme public d'appui à la création d'entreprise et à l'insertion professionnelle, la famille de M. Kingue l'a suivi de bout en bout dans la concrétisation du processus entrepreneurial, en mettant à sa disposition des informations utiles, en l'aidant à monter son projet et en lui apportant le complément de ressources financières pour constituer les fonds propres exigés par cet organisme public afin de lui accorder une subvention. Cet appui de la famille a été élargi à la mise à la disposition de ce dernier d'un local et, par la suite, une assistante technique dans la réalisation de ses premiers contrats lorsque Event a été créée. M. Kingue apprécie ainsi le soutien du Fonds national de l'emploi :

Le FNE m'a surtout permis de comprendre la nécessité de suivre plusieurs étapes lorsqu'on veut créer une entreprise. Par exemple, réaliser l'étude de marché, construire un plan d'affaires et se former. C'est grâce

au FNE que je suis retourné sur les bancs acquérir les compétences managériales.

Analyse des cas

L'examen de ces cas montre que l'entrepreneur, cette figure emblématique de la petite entreprise, n'est pas toujours un entrepreneur « solo », qui, dans une démarche individuelle, s'investit dans un processus de saisie d'opportunité susceptible d'être transformée en création d'entreprise. Il peut arriver, et c'est ce que révèlent les trois cas, que l'entrepreneur ait recours à son réseau relationnel pour pouvoir identifier et/ou exploiter une occasion d'affaires (tableau 8).

Tableau 8 : Synthèse des activités et des réseaux mobilisés dans les phases d'identification et d'exploitation d'opportunités dans les trois cas

Identification d'opportunité d'affaires	Exploitation d'opportunité d'affaires
Cas 1 : M. Tagne, propriétaire dirigeant de Morgue Éternel, a perçu l'occasion d'affaires, et a bénéficié de l'aide d'un membre de sa famille, expert comptable pour apprécier son projet et validé le plan d'affaire.	M. Tagne s'est appuyé sur un membre de sa famille pour trouver le local et obtenir des faveurs quant au versement de la caution. Deux de ses amis ont accepté de prendre des parts et de les libérer, ce qui a permis de financer les premiers investissements.
Cas 2 : Le mari me Monkam, propriétaire dirigeante de l'entreprise Event a été l'origine de l'identification de l'idée et de l'opportunité d'affaire.	Elle a obtenu un prêt de la tontine du village et de sa soeur pour financer le projet. Son mari a apporté le complément de financement.
Cas 3 : M. Kingue, propriétaire dirigeant, a perçu l'occasion d'affaire et s'est adjoint les services de sa famille pour te steret valider l'idée.	La famille de M. Kingue met à sa disposition un local familial et l'aide à négocier ses premiers contrats de vente. Grâce au conseil de sa famille, il va bénéficier de l'expertise du FNE dans la recherche d'information, le montage du plan d'affaires et la recherche de financement.

Les résultats révèlent que dans les deux phases du processus, à savoir l'identification et l'exploitation de l'opportunité d'affaires, les individus ne sont pas identiques. S'agissant de l'identification d'opportunités d'affaires, elle a été faite dans les cas Morgue-éternel et Event par les initiateurs du projet, alors que dans le cas de T-Boissons, c'est le mari de Mme Monkam qui a été à l'origine de l'idée d'affaire et sa perception en occasion de profit. Pour ce qui concerne la phase exploitation, dans les deux premiers cas, les entrepreneurs vont bénéficier de l'appui de leurs proches qui vont participer au financement, à la recherche et au choix du

local. En revanche, le troisième cas est singulier dans la mesure où M. Kingue va s'adresser au FNE, un organisme public qui va lui apporter son expertise dans la recherche d'informations, le montage du business plan et va mettre à sa disposition une partie du financement. À l'instar des conclusions des travaux antérieurs (Shane et Venkataraman 2000 ; Tremblay et Carrier 2006), on constate que le même individu n'intervient pas tout au long du processus d'identification d'opportunités.

Dans les trois cas, les personnes ayant identifié l'occasion d'affaires, les propriétaires dirigeants de Morgue-Éternel et Event ainsi que l'époux de Mme Monkam qui est la propriétaire dirigeante de T-Boissons ont su mettre leurs capacités cognitives au profit de la génération (cas 1 et 2) et de la production (cas 3) de l'opportunité entrepreneuriale. Bien que la dimension « capital humain » n'ait pas été intégrée dans le cadre conceptuel du processus d'identification d'opportunités, il apparaît que le capital humain, en particulier l'expérience de l'entrepreneur, facilite la concrétisation du processus d'identification d'opportunités d'affaires, comme l'ont montré Arenius et De Clercq (2005).

Pour identifier et exploiter leur occasion d'affaires, les trois entrepreneurs ont eu recours aux réseaux relationnels. Ces réseaux ne sont pas de même nature et ne produisent pas le même type de capital social. En effet, on peut constater dans les trois cas que les connaissances proches des entrepreneurs ont joué un rôle important dans l'identification d'opportunités. Ils ont facilité la recherche d'information et le test d'idée d'affaires (cas 1 et 3), et dans le cas 2, l'entrepreneure n'a pas été associée à la phase d'identification et n'est intervenue qu'au moment de l'exploitation de l'opportunité, plus précisément dans la recherche de financement. Par ailleurs, les connaissances et les proches parents des entrepreneurs (cas 1 et 3) sont intervenus dans l'évaluation des ressources en s'assurant de la faisabilité du projet ; et dans le cas 1, de la pertinence du business plan. Il dénote que la phase d'identification d'opportunités se traduit ici par la mobilisation du réseau relationnel primaire (liens forts symbolisant les relations avec les connaissances et les parents de l'entrepreneur). Ceux-ci ont discuté avec les entrepreneurs de la pertinence de l'idée d'affaires et échangé sur les possibilités de profit qui en résultent. À cet égard, ces échanges entre l'entrepreneur et ses proches parents corroborent les conclusions des travaux réalisés par De Koning (2003). En effet, les échanges se traduisent ici par les activités de « conversation » entre l'entrepreneur et son cercle interne ainsi que par l'évaluation des ressources par le réseau d'affaires de l'entrepreneur, qui est aussi un réseau de proximité (liens forts).

Lors de la phase d'exploitation d'opportunités d'affaires, les réseaux de proximité (liens forts) vont continuer à jouer un rôle important dans la recherche de financement et du local (cas 1, 2 et 3), dans la recherche et

la négociation des premiers contrats de vente (cas 3). Mais, à la différence des cas 1 et 2, la singularité du cas 3 réside dans le fait que M. Kingue est entré en contact avec le FNE (réseau relationnel secondaire générateur de liens faibles). Cet entrepreneur a pu bénéficier, au niveau du FNE, de l'expertise dans la recherche, la lecture et l'analyse de l'information. Le FNE lui a apporté également les ressources financières. Les résultats obtenus dans la phase d'exploitation d'opportunités d'affaires sont, dans le cas 3, en concordance avec ceux obtenus par De Koning (2005) et attestent le rôle important des liens faibles dans le développement de l'opportunité. Mais le résultat le plus fondamental montre que l'individu, ici l'entrepreneur, développe une opportunité d'affaires en interagissant avec différents réseaux (De Koning 2005 ; Tremblay et Carrier 2006).

Finalement, les trois entrepreneurs ont recours aux réseaux relationnels primaires (famille, connaissances et proches) dans les phases d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires. En plus, M. Kingue (cas 3) a recours au réseau relationnel secondaire (liens faibles) dans les activités d'analyse de l'information et de financement du projet. Tout en reconnaissant les limites de ces différents cas, des discussions et des implications sont envisageables.

Discussion et conclusion

Les résultats de l'analyse posent la question de la pertinence et de la prégnance des liens sociaux dans l'identification et l'exploitation des occasions d'affaires dans des situations contingentes. À travers ces trois cas, il apparaît que dans le processus de « construction de l'opportunité », la nature des réseaux et des liens sollicités n'est pas la même dans les phases d'identification et d'exploitation, comme le suggère le modèle proposé par De Koning (2003).

Dans la phase d'identification, les réseaux relationnels primaires, et dont les liens forts en découlant, ont facilité l'identification de l'occasion d'affaires, attestant ainsi de la place importante du cercle interne et du réseau d'affaires de l'entrepreneur dans les activités permettant d'identifier une occasion de profit. Le capital social ayant servi de levier d'identification peut être assimilé, en regard de la grammaire de Davidsson et Honig (2003), au capital social interne (*bonding social capital*). Ce type de capital social est issu de liens affectifs entre personnes proches qui, sur la base de valeurs partagées et de confiance relationnelle, vont mettre leurs ressources au service de l'épanouissement de leurs congénères. On se rend compte de ce que les connaissances proches des trois entrepreneurs sont soucieuses de leur réussite professionnelle et s'impliquent dans les activités du processus entrepreneurial, cette implication pouvant se traduire soit par des activités cognitives soit par l'apport des ressources tangibles.

Pour ce qui concerne l'exploitation de l'opportunité, dans deux cas (cas 1 et 2), les réseaux de proximité de l'entrepreneur (famille et proches) continuent d'apporter leur assistance aux entrepreneurs. Par conséquent, le capital social interne se révèle également dans cette deuxième phase comme un facteur facilitant l'exploitation de l'opportunité.

Dans le cas 3, même si la famille continue à soutenir l'entrepreneur en mettant à sa disposition le local et une partie du financement de son projet, c'est surtout le réseau relationnel élargi, c'est-à-dire le réseau secondaire (liens faibles) qui a permis à l'entrepreneur de valider l'information recherchée et analysée. On peut ainsi en déduire que le capital social externe (*bridging social capital*) a favorisé l'établissement de relations de service entre M. Kingue et le FNE (cas 3). Ce capital social externe se matérialise ici par la confiance de l'entrepreneur dans la capacité d'expertise du FNE, et par la perspective mutuelle des deux parties des bénéfices qu'ils peuvent tirer de ces échanges. Pour l'entrepreneur, il est question de créer une affaire rentable et pérenne, et pour le FNE d'accomplir sa mission de service public, à savoir accompagner les porteurs de projets en mettant à leur disposition des outils, méthodes et moyens permettant de réussir l'aventure entrepreneuriale, contribuant ainsi au développement des activités économiques.

On peut alors, en se gardant de généraliser nos résultats, dire que les trois entrepreneurs ont davantage recours aux réseaux primaires, source de liens forts et de capital social interne (confiance, loyauté fondées sur les valeurs partagées), pour identifier et exploiter les opportunités d'affaires. Bien que, dans le cas 3, l'entrepreneur sollicite l'expertise d'un contact externe pour l'aider à concrétiser son projet.

Finalement, nous avons montré à travers ces cas que l'identification et l'exploitation des occasions d'affaires peuvent être facilitées par les liens forts (cas 1 et 2) ou la combinaison des liens forts et des liens faibles (cas 3). Toutefois, il nous est difficile de nous prononcer sur le caractère pérenne des entreprises créées. Parmi les pistes de recherche future, on pourrait étudier, en adoptant la méthode de cas, le processus d'identification de l'opportunité en choisissant un échantillon contrasté d'entreprises. Par exemple, on pourrait choisir quelques cas de création réussie (concrétisation de l'opportunité d'affaires) ainsi que quelques cas d'échec, et analyser en profondeur la nature des réseaux et des liens sollicités tout au long du processus d'identification de l'opportunité. Dans cette perspective, on pourrait introduire, par rapport aux travaux de Aldrich et Elam (1995), la notion de genre et analyser l'usage des réseaux par les femmes et les hommes entrepreneurs dans le processus d'identification d'opportunités d'affaires. Ainsi, cette perspective pourrait révéler des implications intéressantes en termes d'accompagnement des porteurs de projets, voire de dirigeants d'entreprises nouvellement créées, objet du présent ouvrage.

4

Approche quantitative de la perception des structures d'accompagnement entrepreneurial

Le présent chapitre a pour objet de présenter d'abord la méthodologie utilisée pour collecter les données quantifiables. Ensuite, il s'agira de faire une présentation générale des résultats et des grandes tendances révélées par l'enquête en matière d'accompagnement, à partir de l'échantillon d'entrepreneurs observés dans les villes de Douala et Yaoundé.

Méthodologie

L'enquête dont les résultats sont présentés dans ce chapitre porte sur la perception, par les promoteurs des très petites et petites entreprises (TPE/PE), des structures d'accompagnement qui les soutiennent tant dans la création que dans la gestion de leur affaire. S'agissant de l'enquête, on conçoit de manière générale que la qualité des résultats est fonction de la méthode (ou technique) de sondage et de la taille de l'échantillon.

Un échantillon non probabiliste (méthode non aléatoire)

La population étudiée est celle des promoteurs des petites entreprises dans les villes de Douala et Yaoundé. Compte tenu du manque de statistiques ou de l'existence de sources de statistiques peu fiables, nous ne pouvons disposer d'une base de sondage (« *sampling frame* »), c'est-à-dire d'une liste exhaustive des promoteurs des petites entreprises devant constituer notre population (difficulté de définir la population ciblée). Or l'existence d'une base de sondage conditionne le choix d'une méthode de sondage. Aussi, en l'absence de cette liste, notre méthode d'échantillonnage dans cette étude est-elle non probabiliste. Le caractère exploratoire de l'étude autorise aussi à avoir recours à ce type de méthode. Deux techniques issues de cette méthode ont ainsi été privilégiées : l'échantillon de convenance et l'échantillon par jugement (ou par choix raisonné). Mais il va se poser ici le problème de la représentativité de notre échantillon et celui de la généralisation des résultats (À quelle population voulons-nous, pouvons-nous étendre les conclusions tirées de l'analyse de l'échantillon ?

Étant entendu que seules les méthodes dites probabilistes permettent d'utiliser les règles de l'inférence statistique). En toute rigueur, les résultats de cette enquête ne pourront être extrapolés qu'à la population enquêtée (estimations non projetables sur l'ensemble de la population, non propices à la généralisation) et pourront être difficilement valides sur le plan externe (impossibilité d'étendre les résultats obtenus sur notre échantillon à d'autres éléments, dans les conditions différentes de temps et de lieu). Toutefois, on ne peut nier que les techniques non probabilistes peuvent produire des réponses représentatives.

Pour la construction de notre échantillon, trois critères ont prévalu : la fiabilité de l'échantillon, la pertinence des résultats, la prise en compte de la diversité culturelle de la population camerounaise.

- La fiabilité de l'échantillon ; pour ce faire, il s'est agi de garantir :
 - la prise en compte des caractéristiques de la population ;
 - l'homogénéité de l'échantillon ;
 - la représentativité des composantes socioculturelles.
- La pertinence des résultats ; notre souci est de :
 - permettre l'inférence théorique ou la généralisation de type analytique ; l'analyse a posteriori des échantillons non probabilistes permet de garantir une généralisation de type analytique (généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique) ;
 - d'assurer la validité interne des résultats ;
 - de voir dans quelle mesure l'analyse a posteriori des résultats peut permettre une généralisation.
- La prise en compte de la diversité culturelle de la population camerounaise ; nous avons cherché autant que possible à rencontrer les petits entrepreneurs d'origines ethniques diverses. L'identification de cette diversité s'est faite à partir des travaux de Mveng (1984, 1985) sur la configuration ethnique de la population camerounaise.

La nécessité d'un échantillon pouvant permettre la validation statistique des résultats

Pour la détermination de la taille de l'échantillon, nous avons tenu compte :

- du nombre de variables du questionnaire : plus le nombre de variables est élevé, plus la taille de l'échantillon doit être grande ;
- de la nature de l'analyse (les analyses multivariées imposent un grand échantillon pour la validation des résultats) ;

- de la nature de l'étude (étude exploratoire pour laquelle il est souhaitable d'atteindre le plus grand nombre possible d'entrepreneurs) ;
- de la validation statistique des résultats (une taille plus grande de l'échantillon est une condition nécessaire pour la validation d'un très grand nombre de tests statistiques).

Le budget disponible nous a contraint à limiter la taille de notre échantillon à 250 individus, à raison de 175 dans la ville de Douala et 75 dans la ville de Yaoundé. Cette répartition est tout à fait justifiée, compte tenu du fait que la ville de Douala est le principal centre d'activités économiques dans le pays. L'enquête s'est déroulée, dans ces deux villes, pendant les mois de mars et d'avril 2007.

Résultats

La présentation des résultats sera faite autour des six points :

- traits caractéristiques des petites entreprises, objets de l'étude ;
- structures d'accompagnement sollicitées dans le processus de création de l'entreprise (montage, démarrage, post démarrage) ;
- aspects managériaux nécessaires à la gestion de l'entreprise et structures d'accompagnement sollicitées ;
- degré d'intervention des structures d'accompagnement dans la gestion de l'entreprise ;
- perception du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement ;
- perception des indicateurs qualitatifs de performance.

Traits caractéristiques des promoteurs enquêtés

Les critères retenus pour caractériser les promoteurs des petites entreprises sont : l'âge, le sexe, la région d'origine, le groupe ethnique, le niveau de scolarité, le moyen utilisé par le propriétaire pour l'acquisition de l'entreprise, le nombre d'années déjà passées à la direction de l'entreprise, le statut juridique de l'entreprise, les effectifs employés, le secteur d'activité, la localisation, l'expérience des promoteurs dans le secteur où ils exercent et le nombre d'années déjà passées dans ce secteur d'activité.

Une population adulte et mature et que les circonstances poussent à entreprendre (largement au-dessus de la trentaine d'années)

Les tranches d'âge les plus importantes dans notre échantillon des promoteurs sont celles des trente à quarante ans (45,6%) et des quarante et un à cinquante ans (31,5%). Les moins de trente ans et les plus de cinquante ans représentent respectivement 11,3 pour cent et 11,5 pour cent de l'effectif de l'échantillon.

Le poids important du sexe masculin dans l'échantillon des promoteurs

Dans l'effectif des individus objets de l'enquête, les hommes représentent 71,3 pour cent, contre seulement 28,7 pour cent des femmes.

Une forte représentation des entrepreneurs originaires de la région de l'ouest du Cameroun dans l'échantillon des promoteurs

Les entrepreneurs originaires de la région de l'Ouest représentent 54,6 pour cent de l'effectif. Cette population est généralement considérée comme fortement entreprenante dans le contexte du Cameroun (Warnier 1993). Suivent dans l'ordre les promoteurs originaires des régions ci-après : Centre (18,7 %), Littoral (17,5 %), Sud (3,6 %), Nord-Ouest (2 %), Sud-Ouest (2 %), Nord (0,8 %), Est (0,4 %) et Adamaoua (0,4 %).

Une grande majorité des promoteurs des « Grass-Fields »

Les promoteurs originaires de la région de l'Ouest étant les plus représentés dans notre échantillon, il est tout à fait compréhensible que le groupe des « Grass-Fields » (ou groupe semi-Bantou, composé des sous-groupes ethniques suivants : Bamiléké, Bamoun et Bamenda) soit le plus important. Il représente 55,4 pour cent de l'échantillon. La représentativité des autres groupes dans l'échantillon est la suivante : Bantu de la région du Littoral (Bassa'a, Douala, Bakweri etc.), 22,9 pour cent ; Pahouins et autres groupes ethniques assimilés (Beti, Bulu, Fang, Bafia, Yambassa, etc.), 20,5 pour cent ; Peuhl et Kirdis de la partie septentrionale du Cameroun, 1,2 pour cent. La forte représentativité des promoteurs originaires de la région de l'ouest du Cameroun n'est pas du tout surprenante, compte tenu de la forte tradition entrepreneuriale observée dans cette région du pays ainsi que dans les communautés diasporales (Warnier 1993).

Un taux élevé de scolarisation chez les promoteurs des petites entreprises

Nombreux sont les promoteurs qui ont atteint un niveau d'étude supérieur (47 %). Le plus grand nombre des promoteurs de l'échantillon a atteint le niveau du secondaire (48,6 %). Seulement 4,3 pour cent des promoteurs interrogés avouent avoir achevé leurs études au niveau du primaire.

Des promoteurs créateurs

Concernant les modalités utilisées pour être propriétaire, 92,1 pour cent des promoteurs interrogés avouent avoir créé eux-mêmes leur propre affaire. Les autres modalités utilisées pour être chef d'entreprise (acquisition d'une entreprise en exploitation, reprise de faillite, héritage, etc.) ne représentent que 7,9 pour cent de l'échantillon des enquêtés.

Une certaine expérience dans la direction de l'affaire

Par rapport aux informations recueillies, on peut noter que 68,3 pour cent des promoteurs ont passé plus de deux ans à la tête de leur affaire, contre 31,7 pour cent ayant une expérience de direction inférieure à deux ans, la durée minimale de l'expérience dans la direction de l'affaire créée étant de trois mois et la maximale allant jusqu'à plus de huit ans.

Une prédominance des structures individuelles

Au regard du statut juridique des structures créées par les promoteurs, 69,6 pour cent sont des entreprises individuelles. Les autres types de structure (GIC et SARL) représentent 30,4 pour cent des cas.

Une confirmation de la petite taille des entreprises par les effectifs employés

Parmi les entreprises contactées lors de notre enquête, 41,5 pour cent utilisent moins de cinq employés ; 44,3 pour cent utilisent un nombre d'employés compris entre cinq et dix employés. Enfin, 14,2 pour cent utilisent plus de dix employés. Le plus petit nombre d'employés est égal à un employé et le plus grand à vingt employés. Les effectifs d'employés les plus importants dans ces entreprises sont respectivement : trois employés (16,6 pour cent), quatre employés (15,8 %), cinq employés (13 %) et six employés (12,3 %).

Une dispersion considérable dans des secteurs d'activités disparates, diverses et variées, et dans de nombreux petits métiers

Les promoteurs interrogés interviennent dans plus d'une cinquantaine d'activités. Ces activités relèvent des secteurs : primaire, secondaire et tertiaire. Au nombre des activités recensées, on peut citer : l'enseignement et la formation, les bâtiments et travaux publics, les métiers culturels (animation, art plastique, artisanat), la santé et l'esthétique, l'intermédiation financière (coopérative), l'hôtellerie et la restauration, l'informatique et les NTIC (cybercafés, câblo-opérateurs et autres), la mécanique automobile, la couture et l'industrie de l'habillement, la maintenance industrielle et autres petits métiers (électricité, plomberie, entretien, etc.).

La prédominance de promoteurs dans la ville de Douala

Deux localités ont été choisies pour cette première enquête : les villes de Douala et Yaoundé. Au total, 67,6 pour cent des promoteurs ont été interrogés à Douala et 32,4 pour cent dans la ville de Yaoundé. L'explication de cette disproportion a déjà été présentée plus haut.

Une forte expérience dans le secteur d'activité

De nombreux promoteurs des petites entreprises ont déjà exercé dans un secteur ou dans un métier en rapport avec l'activité présente de leur entreprise (53,8 % de la population étudiée). Parmi les promoteurs ayant déjà exercé dans le même secteur d'activité, 42,6 pour cent accumulent un nombre d'années d'expérience compris entre cinq et dix ans, 34,6 pour cent ont exercé pendant plus de dix ans et 22,3 pour cent pendant moins de cinq ans. La durée d'expérience minimale dans le secteur est de deux ans et celle maximale de trente et un ans.

En résumé, la conjoncture économique (nombreux licenciements et chômage des individus ayant reçu une formation), le désir d'autonomie (forte proportion des entreprises personnelles), la maturité et surtout l'expérience déjà accumulée sont des facteurs ayant contribué à la création des petites entreprises par les promoteurs interrogés au cours de notre enquête.

Structures d'accompagnement sollicitées

Trois phases ponctuent ce processus : le montage du projet, la phase de démarrage et la phase post-démarrage. À chaque phase, les promoteurs peuvent solliciter soit la famille, soit les établissements bancaires ou les établissements de microcrédit (coopératives), soit les associations ou les ONG, soit le Fonds national de l'emploi (FNE), soit les tontines. D'autres structures peuvent intervenir en dehors de celles précédemment citées. De même, le promoteur peut décider de ne solliciter aucune structure. Le tableau 9 donne pour chaque phase les pourcentages de sollicitation des structures d'encadrement par les promoteurs.

Tableau 9 : Structures d'encadrement sollicitées dans le processus de création et du développement de l'affaire

Structure sollicitée (%)	Montage		Démarrage		Post-démarrage	
	Oui	Citations	Oui	Citations	Oui	Citations
Famille	63,2	41,6	64,4	35,6	49,6	28,0
Banque	11,6	7,6	22,5	12,4	28,2	15,9
FNE	5,6	3,7	7,5	4,1	9,5	5,4
Association – ONG	9,6	6,3	10,3	5,7	9,5	5,4
Coopératives	12,4	8,2	21,3	11,8	27,4	15,4
Tontines	30,4	20,0	42,7	23,6	36,9	21,9
Autres structures	4	2,6	6,3	3,5	5,6	3,1
Aucune structure	12,2	10,0	5,9	3,3	8,7	4,9
Total		100		100		100

Commentaire du tableau 9

La famille est la structure la plus sollicitée dans le processus de création et de développement de l'entreprise. Les tontines semblent aussi avoir les faveurs des promoteurs. Toutefois, on peut noter une sollicitation plus accrue des banques et des coopératives lors des phases de démarrage et post-démarrage. Par ailleurs, une proportion un peu plus importante de promoteurs ne sollicite aucune structure en période de post-démarrage (souci d'indépendance). On peut déjà relever ici le rôle prépondérant que jouent les structures informelles dans le processus d'accompagnement des promoteurs.

Remarque sur la construction du tableau

Les questions posées étaient à choix multiples. Aussi, pour chacune des structures, peut-on déterminer le nombre de fois qu'elle a été sollicitée (pourcentage des oui : réponses favorables), ainsi que le pourcentage de ce nombre par rapport au nombre total des réponses favorables à toutes les structures (pourcentages des citations, définition des vecteurs multi-réponses).

Aspects managériaux et structures d'accompagnement sollicitées

Les aspects managériaux interviennent ici à deux niveaux, tels que présentés dans les deux tableaux suivants : en phase de montage et de création de l'entreprise et après la création de l'entreprise.

En phase de montage et de création de l'entreprise

Les aspects managériaux répertoriés dans notre questionnaire, pour cette phase, sont les suivantes : formation du créateur (un), étude de faisabilité (deux), organisation de la production (trois), commercialisation (quatre), recherche de financement (cinq), acquisition des technologies utiles (six), recrutement du personnel compétent (sept), recherche des partenaires (huit), acquisition des moyens logistiques (neuf), achat et approvisionnement (dix), informatique (onze), exportation (douze). En dehors de ces aspects présentés, d'autres sont évoqués par les promoteurs. Les structures d'accompagnement sont les mêmes que celles présentées dans le processus de création et du développement de l'entreprise. Le tableau 10 présente les différents résultats.

Commentaire du tableau 10

En dehors de la recherche du financement où les promoteurs semblent beaucoup plus faire appel aux structures d'accompagnement susceptibles de financer leurs activités, le reste des aspects managériaux relève beaucoup plus du ressort de leur propre compétence. En marge de leur com-

pétence, on peut noter que les promoteurs interrogés sollicitent aussi la famille et les amis dans l'exercice de leurs activités. En matière de recherche de financement, les promoteurs ont beaucoup plus recours aux structures informelles (familles, amis et tontines) et ensuite aux banques et aux coopératives.

Après la création de l'entreprise

Après la création de l'entreprise, les aspects managériaux que nous avons jugés utiles et qui sont présentés dans notre questionnaire sont les suivants : amélioration des compétences (un), financement (deux), mise en relation avec les experts ou les partenaires (trois), collecte et exploitation des informations (quatre), mise en place d'un système d'information (cinq), acquisition des technologies utiles (six), recrutement du personnel compétent (sept), connaissance du marché et prospective (huit), aide à la formulation des stratégies (neuf) et exportation (dix). D'autres aspects pouvaient être évoqués par les promoteurs. Les structures d'accompagnement sont les mêmes que celles présentées dans le processus de création et de développement de l'entreprise. Le tableau 11 présente les différents résultats.

Commentaire du tableau 11

On constate une fois de plus que les divers aspects managériaux en dehors des finances relèvent des compétences personnelles. Par rapport à la phase du montage, on note à ce niveau une sollicitation un peu plus renforcée des structures financières formelles (banques et coopératives) par les promoteurs. En dehors de leurs compétences personnelles, les promoteurs semblent se rapprocher beaucoup plus de la famille, ainsi que des amis et des tontines, pour résoudre leurs problèmes de gestion.

Tableau 10 : Aspects managériaux et structures d’accompagnement sollicitées lors du montage et de la création de l’entreprise

Structures	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12	
	%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Familles	32,8	30,2	33,8	31,0	22,8	22,3	31,2	29,3	46,2	29,8	30,1	24,9	26,3	25,3	18,9	17,2	22,9	19,7	22,8	20,4	11,6	11,4	2,8	2,8
Banque	1,6	1,5	6,0	5,5	1,5	1,5	2,8	2,7	19,5	12,6	6,0	5,0	0,4	0,4	4,5	4,1	5,6	4,8	5,8	5,2	2,2	2,2	1,4	1,4
FNE	5,7	5,2	4,0	3,7	1,0	1,0	0,8	0,8	6,8	4,4	2,8	2,3	1,2	1,2	2,5	2,3	2,8	2,4	2,1	1,9	0,9	0,9	0,0	0,0
Coopec	5,3	4,9	8,7	8,1	5,0	4,9	3,6	3,4	22,7	14,7	9,2	7,6	0,8	0,8	7	6,3	7,2	6,2	7,5	6,7	1,3	1,3	1,4	1,4
Tontine	6,5	6	8,8	8,1	4,0	3,9	7,7	7,2	47,8	30,8	22,9	18,9	5,3	5,1	7	6,3	18,9	16,3	13,3	11,9	4,5	4,4	1,4	1,4
Aucune structure	56,7	52,2	46,8	43,5	67,8	66,5	60,3	56,7	12,0	7,7	49,8	41,2	70,0	67,3	70,1	63,8	59,0	50,5	60,6	54,1	81,7	79,9	94,4	93,1
Total		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100				100

% A : « pourcentage des oui » ou pourcentage des réponses favorables à chaque structure ;

% B : « pourcentage par rapport au nombre total de citations ou de réponses favorables pour l'ensemble des structures ».

Tableau 11 : Aspects managériaux et structures d'accompagnement sollicitées après la création de l'entreprise

Structures	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	% A	% B	% A	% B	% A	% B	% A	% B	% A	% B	% A	% B	% A	% B	% A	% B	% A	% B	% A	% B
Familles	22,4	19,7	38,6	25,7	12,4	12,0	26,0	24,9	21,6	20,6	18,9	16,5	22,4	25,3	26,0	15,9	16,0	21,9	5,7	5,8
Banque	4,9	4,3	24,7	16,4	2,2	2,1	1,2	1,2	0,8	0,8	8,6	7,5	0,4	1,2	1,2	0,8	0,8	0,4	1,4	1,4
FNE	4,1	3,6	7,2	4,8	2,2	2,1	2,4	2,3	1,6	1,6	2,9	2,5	2,0	0,8	0,8	1,6	1,6	2,0	0,0	0,0
Coopec	10,2	9,0	25,9	17,2	7,1	6,9	5,3	5,1	4,5	4,3	9	7,9	2,0	2,4	2,4	3,7	3,7	2,0	2,9	2,9
Tontine	13,8	12,2	39,8	26,5	5,8	5,6	5,3	5,1	3,6	3,5	18,4	16,1	4,1	4,0	4,1	4,1	4,1	4,0	0,0	0,0
Aucune structure	58,1	51,3	13,9	9,3	73,8	71,2	64,2	61,5	72,1	69,3	56,6	49,5	71,1	66,4	68,3	73,9	74,4	69,7	88,6	89,9
Total		100		100		100		100		100						100		100		100

% A : « pourcentage des oui » ou pourcentage des réponses favorables à chaque structure ;

% B : « pourcentage par rapport au nombre total de citations ou de réponses favorables pour l'ensemble des structures ».

Degré d'intervention des structures d'accompagnement dans la gestion de l'entreprise

Les domaines concernés par l'intervention des structures d'accompagnement dans le management de l'entreprise sont les suivants : la production (un), le marketing et la vente (deux), la qualité (trois), la comptabilité et les finances (quatre), la gestion de la trésorerie (cinq), la prévision des ventes (six), la rentabilité par rapport à la concurrence (sept), la croissance des ventes par rapport aux concurrents (huit). La latitude est donnée aux promoteurs de citer d'autres domaines où les structures d'accompagnement peuvent intervenir dans la gestion de leur entreprise. Le degré d'intervention est apprécié sur une échelle à cinq niveaux, allant de « jamais » à « très fréquemment », en passant par les niveaux « rarement », « souvent » et « fréquemment ». Les structures d'accompagnement identifiées restent identiques à celles déjà répertoriées dans les sections précédentes. Les résultats sont présentés dans le tableau 12.

Tableau 12 : Degré d'intervention des structures d'accompagnement dans la gestion

	Famille-amis		Banque		Coopératives		Tontines		FNE	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Production	72,6	24,4	96,0	4,0	92,5	7,5	90,3	9,7	98,7	1,3
Marketing et marketing	56,7	43,3	98,8	1,2	96,4	3,6	90,9	9,1	99,6	0,4
Assurance	86,0	14,0	98,8	1,2	97,2	2,8	96,0	4,0	100	0,0
qualité										
Finance	80,9	19,1	90,5	9,5	87,3	12,7	84,1	15,9	96,8	3,2
comptabilité										
Gestion de la trésorerie	76,6	23,4	84,5	15,5	81,7	18,3	84,9	15,1	99,2	0,8
Prévision des ventes	93,3	6,7	98,8	1,2	97,6	2,4	98,4	1,6	100	0,0
Rentabilité/concurrents	81,7	18,3	98,8	1,2	98,8	1,2	95,6	4,4	99,2	0,8
Croissance des ventes	80,1	19,9	98,8	1,2	99,2	0,8	94,4	5,6	99,6	0,4

(1) = pourcentage des modalités : jamais et rarement ;
(2) = pourcentage des modalités : souvent, fréquemment et très fréquemment.

Commentaire du tableau 12

On observe une intervention un peu plus prononcée des structures de financement sollicitées dans les domaines de la finance et de la comptabilité ainsi que dans la gestion de la trésorerie. On note en outre l'intervention remarquable des amis et de la famille dans les domaines de la production, de la rentabilité et de la croissance des ventes. À ce niveau, peut-on évoquer ici un mode de gestion personnelle, familiale ou paternaliste ? L'intervention des bailleurs de fonds dans la gestion de la trésorerie et des finances semble davantage se faire à titre de contrôle.

Perception du comportement des structures d'accompagnement dans le financement

Le comportement des structures d'accompagnement en matière de financement est apprécié en fonction de trois critères : le comportement de la structure d'accompagnement envers l'entreprise, le comportement du responsable du dossier de crédit et les relations entre l'entreprise et les structures d'accompagnement.

Le comportement de la structure d'accompagnement envers l'entreprise

Cinq items permettent d'apprécier le comportement de la structure d'accompagnement vis-à-vis de l'entreprise :

- l'adéquation entre le montant offert et le montant demandé : « les montants offerts par l'institution correspondent aux montants demandés » [1] ;
- l'utilité des services d'accompagnement pour l'entreprise : « les services de la structure d'accompagnement sont utiles pour mon entreprise » [2] ;
- la flexibilité de la structure d'accompagnement face aux besoins de financement exprimés par l'entreprise : « la structure d'accompagnement répond avec souplesse à l'évolution des besoins de mon entreprise » [3] ;
- le soutien de la structure d'accompagnement : « la structure d'accompagnement soutient mon entreprise » [4] ;
- la qualité de conseil de la structure d'accompagnement : « la structure d'accompagnement me conseille correctement pour le financement de mon entreprise » [5].

Pour les différents items proposés, le répondant doit préciser sur une échelle à cinq niveaux son degré d'accord ou de désaccord.

Tableau 13 : Appréciation du comportement de la structure d'accompagnement

	Item [1]			Item [2]			Item [3]			Item [4]			Item [5]		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Banque	58,5	41,5	2,8	19,5	80,5	3,9	75,6	24,4	2,8	80,5	19,5	2,6	74,1	25,9	2,9
FNE	60,0	40,0	2,6	28,0	72,0	3,7	52,0	48,0	2,6	76,0	24,0	2,4	40,0	60,0	3,5
Coopec	26,0	74,0	3,6	1,4	98,6	4,3	30,6	69,4	3,6	15,3	84,7	3,9	27,1	72,9	3,7
Tontine	31,3	68,7	3,4	11,5	88,5	4,2	47,3	52,7	3,4	32,4	67,6	3,7	53,4	46,6	3,2
Famille	54,6	45,4	2,9	10,2	89,8	4,2	36,4	63,6	3,6	25,3	74,7	3,8	24,0	76,0	4,0

(1) pourcentage des modalités : « totalement en désaccord », « plutôt en désaccord », « indifférent » ;
(2) pourcentage des modalités : « plutôt d'accord » et « totalement d'accord » ;
(3) moyennes.

Commentaire du tableau 13

On peut s'apercevoir ici que tous les promoteurs sont d'accord sur l'utilité des structures d'accompagnement quant aux besoins de financement. Deux structures offrent dans la majorité des cas les montants demandés par les promoteurs : les COOPEC et les tontines. Les structures beaucoup plus flexibles selon le jugement porté par les promoteurs sont les COOPEC, la famille et les tontines. En matière de soutien, les structures qui concourent le plus sont les COOPEC, la famille et les tontines. Les structures qui agissent le plus comme conseil sont le Fonds national de l'emploi (FNE), les COOPEC et la famille. Comme structure d'accompagnement, la COOPEC, compte tenu de son comportement, répond beaucoup mieux aux attentes des promoteurs.

Le comportement du responsable du dossier

Six items sont utilisés pour apprécier le comportement du responsable du dossier :

- la compréhension des problèmes de l'entreprise et du promoteur : « Cette personne comprend mon entreprise et les problèmes que je vis » [1] ;
- la disponibilité : « Cette personne est disponible en tout temps » [2] ;
- les visites à l'entreprise : « Cette personne visite régulièrement mon entreprise » [3] ;
- l'importance accordée au client qu'est l'entreprise :
 - « Cette personne me traite comme un client important » [4] ;
- la possibilité de discuter des difficultés de l'entreprise : « Je peux discuter aisément avec cette personne des difficultés de mon entreprise » [5] ;
- le suivi de la demande de crédit : « Cette personne assure le suivi rapide des demandes de mon entreprise » [6].

Pour les différents items proposés, le répondant doit préciser sur une échelle à cinq niveaux son degré d'accord ou de désaccord.

Commentaire du tableau 14

Tous les promoteurs sont d'avis qu'ils peuvent aisément discuter avec le responsable du crédit des difficultés de l'entreprise. Toutefois, la possibilité de discussion est beaucoup plus large dans les COOPEC, la famille, le FNE et les tontines. De la même manière, tous les promoteurs s'accordent sur le fait que les responsables de crédit sont sensibles aux problèmes qu'ils rencontrent dans la gestion de leur affaire. Cependant, cette sensibilité est beaucoup plus prononcée dans les COOPEC et la famille et

Tableau 14 : Appréciation du comportement du responsable du dossier

	Item [1]			Item [2]			Item [3]			Item [4]			Item [5]			Item [6]		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Banque	48,8	51,2	3,25	40,7	59,3	3,51	90,2	9,8	2,28	38,3	61,7	3,55	36,6	63,4	3,61	69,5	30,5	2,99
FNE	44,0	56,0	3,40	52,0	48,0	3,12	72,0	28,0	2,64	52,0	48,0	3,44	24,0	76,0	3,76	60,0	40,0	2,88
Coopec	8,3	91,7	4,00	37,5	62,5	3,63	61,1	38,9	3,14	12,5	87,5	4,11	8,2	91,8	4,14	30,6	69,4	3,69
Tontines	41,9	58,1	3,41	52,4	47,6	3,31	78,4	21,6	2,73	20,3	79,7	3,97	28,3	71,7	3,72	53,3	46,7	3,26
Familles	28,9	71,1	3,74	44,7	55,3	3,47	42,9	57,1	3,46	13,7	86,3	4,17	20,8	79,2	3,98	48,4	51,6	3,43

(1) pourcentage : des modalités : « totalement en désaccord », « plutôt en désaccord », « indifférent » ;
(2) pourcentage : des modalités : « plutôt d'accord » et « totalement d'accord » ;
(3) moyennes.

dans une moindre mesure dans les tontines. Les structures d'accompagnement qui accordent beaucoup plus d'importance à l'entreprise comme client sont, dans l'ordre : les COOPEC, la famille et les tontines. S'agissant de la disponibilité du responsable du crédit, les promoteurs sont d'avis que les responsables des COOPEC, des banques et la famille sont beaucoup plus disponibles. Seuls les membres de la famille visitent beaucoup plus les structures créées par les promoteurs. S'agissant du suivi rapide de la demande de crédit, les structures qui s'illustrent le plus, de l'avis des promoteurs, sont les COOPEC et, dans un moindre degré, les amis. On peut ainsi constater que les responsables des dossiers dans les COOPEC semblent combler dans la plupart des cas les attentes des promoteurs.

Les relations de l'entreprise avec la structure d'accompagnement

Quatre items sont utilisés pour apprécier cette relation :

- la mise à disposition rapide de l'information demandée : « Je fournis toujours toutes les informations demandées à mon agent de crédit » [1] ;
- la réponse aux interrogations posées par l'agent de crédit : « Je réponds rapidement aux interrogations de mon agent de crédit » [2] ;
- les entretiens avec l'agent de crédit seulement en cas de besoin de financement : « Je discute avec mon agent de crédit seulement lorsque j'ai besoin d'argent » [3] ;
- la confiance accordée à l'agent de crédit : « Je considère mon agent de crédit comme une personne de confiance » [4].

Pour les différents items proposés, le répondant doit préciser sur une échelle à cinq niveaux son degré d'accord ou de désaccord.

Commentaire du tableau 15

Lorsqu'il s'agit de livrer les informations ou de répondre aux interrogations, tous les promoteurs semblent se soumettre aux exigences des structures d'accompagnement. Toutefois, il convient de relever que ces deux aspects ne constituent pas une contrainte majeure au niveau de la famille et des tontines. On peut ainsi comprendre pourquoi les pourcentages des modalités « plutôt d'accord » et « totalement d'accord » relatifs à la fourniture des informations et à la réponse aux interrogations sont plus faibles pour ces deux types de structures informelles par rapport à ceux enregistrés par les structures formelles. Une plus grande confiance est accordée aux responsables de crédit des COOPEC, des tontines, ainsi qu'à la famille et aux amis. Les discussions avec les responsables de

Tableau 15 : Perception des relations entreprises et structures d'accompagnement

	Item [1]			Item [2]			Item [3]			Item [4]		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Banque	20,7	79,3	3,93	18,3	81,7	3,98	51,2	48,8	3,01	43,9	56,1	3,65
FNE	20,0	80,0	3,96	20,0	80,0	3,92	58,3	41,7	2,96	36,0	64,0	3,75
Coopec	4,3	95,7	4,30	2,9	97,1	4,33	51,4	48,6	2,93	8,6	94,4	4,13
Tontines	32,4	67,6	3,57	26,4	73,6	3,73	77,6	22,4	2,16	20,4	79,6	3,90
Familles	41,5	58,5	3,28	34,0	66,0	3,60	83,6	16,4	2,02	27,7	72,3	3,91

(1) pourcentage des modalités : « totalement en désaccord », « plutôt en désaccord », « indifférent » ;

(2) pourcentage des modalités : « plutôt d'accord » et « totalement d'accord » ;

(3) moyennes.

crédit lorsque le promoteur n'a pas un besoin de financement immédiat sont beaucoup plus fréquentes dans les tontines et dans la famille.

Perception des indicateurs qualitatifs de performance

La performance est évaluée par quatre variables : la croissance des ventes, la croissance des exportations, la croissance des investissements et l'augmentation des effectifs au cours des trois dernières années. La variable croissance des exportations ne présente pas un grand intérêt (seulement onze promoteurs ont pu se prononcer sur la croissance de leurs exportations). L'appréciation des performances s'est faite sur une échelle à cinq niveaux : forte augmentation, légère augmentation, stabilité, forte diminution et légère diminution.

Tableau 16 : Appréciation des performances

	Augmentation +	Augmentation -	Stable	Diminution +	Diminution -
Vente	14,5	45	24,5	12,9	3,2
Investissement	9,6	39,4	43,4	6	1,6
Employés	2,0	24,7	62,5	9,6	1,2

Commentaire du tableau 16

Dans la majorité des cas, les entreprises créées par les promoteurs ont, au cours de leurs activités, connu soit une légère augmentation de leur niveau d'activités, soit ce niveau d'activités est resté stable. Les cas de forte augmentation et de très forte diminution ne sont pas très importants. Il aurait été aussi intéressant de voir comment les promoteurs entendent le futur de leur entreprise par rapport aux critères ci-dessus retenus.

En définitive, la présentation et la discussion des résultats de l'enquête révèlent six tendances dominantes dans l'accompagnement et la performance des TPE/PE camerounaises, et qui sont rappelées ici.

- (a) L'existence des entrepreneurs à fort potentiel humain (promoteurs suffisamment scolarisés et ayant une expérience dans leur secteur d'activité).
- (b) L'importance du capital social dans différentes phases d'évolution de l'affaire. En effet, il est apparu que les familles et les tontines (structures d'accompagnement informelles) étaient les structures les plus sollicitées pendant les périodes de montage, de démarrage et de post démarrage.
- (c) L'importance des compétences personnelles dans différentes phases du management de l'affaire, tant en phase de création qu'après la création (affirmation de l'existence d'un fort potentiel humain).

- (d) Le faible degré d'intervention des structures d'accompagnement dans la gestion de l'affaire. Toutefois, leur présence est un peu plus renforcée pour les aspects de management relatifs à la finance et à la comptabilité ainsi qu'à la gestion de la trésorerie.
- (e) S'agissant de la perception du comportement des structures d'accompagnement, les COOPEC semblent mieux outillées pour répondre aux préoccupations financières des entrepreneurs dans les domaines relatifs au comportement de la structure d'accompagnement, à la relation entre les très petites ou petites entreprises et les structures d'accompagnement, ainsi qu'au comportement du responsable chargé du suivi ou de l'étude du dossier du promoteur.
- (f) La stabilité des performances des très petites et des petites entreprises au regard du niveau de vente, des investissements et de la création d'emplois.

5

Vers un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial des très petites et petites entreprises

Peut-on déjà envisager un modèle d'accompagnement des très petites et des petites entreprises camerounaises ? Telle est la question qui mérite d'être posée après la présentation et la discussion des résultats de la présente étude effectuée dans les villes de Douala et Yaoundé. Les résultats de l'enquête, présentés dans le chapitre précédent, ont révélé certains traits caractéristiques de la population des promoteurs des TPE et PE étudiées, ainsi que la perception, par ces derniers, du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement.

Fort de ces constats et dans l'optique de fournir les premiers éléments d'un modèle d'accompagnement, il nous a paru opportun de mettre en évidence un certain nombre de dimensions devant traduire la perception, par les promoteurs, du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement, celui-ci étant en effet le domaine pour lequel les promoteurs sollicitent le plus les structures d'accompagnement tant formelles (Banque, Coopec, FNE) qu'informelles (tontines, familles et amis). Par ailleurs, dans cette étude, nous avons initialement pour objectif d'établir des liens possibles entre le capital (humain et social) et la perception de la performance des promoteurs des TPE et PME. En d'autres termes, rechercher, à partir des données issues de l'enquête de terrain, si le capital humain et le capital social affectent la perception des performances.

Dimensions de la perception du comportement des structures d'accompagnement dans le financement

La perception du comportement des structures d'accompagnement dans le financement est mesurée sous trois aspects : le comportement de la structure d'accompagnement envers l'entreprise, le comportement du responsable du dossier et la relation entre la structure d'accompagne-

ment et le promoteur de la micro et de la petite entreprise. Qu'ils se soient adressés à la banque, au Fonds national de l'emploi (FNE), aux coopératives, à la tontine, à la famille et aux amis, etc., les promoteurs ont exprimé leurs opinions sur les différents items proposés pour mesurer les différents aspects ci-dessus mentionnés.

Il s'agit ici de s'assurer qu'on peut construire des échelles de mesure sur la base des items qui permettent d'évaluer les différents aspects ci-dessus présentés : comportement de la structure d'accompagnement, comportement du responsable du dossier et relation entre la structure d'accompagnement et l'entrepreneur.

Méthodologie de construction des échelles

La pertinence des échelles est évaluée selon les différents types de structures. Après analyse factorielle, il apparaît que les items mesurant les différents aspects forment un seul facteur et peuvent par conséquent constituer des dimensions. Par ailleurs, les dimensions issues des différentes analyses présentent une bonne fiabilité ou validité interne telle que mesurée par le α de Cronbach. Par conséquent, les items utilisés semblent mieux traduire les différents aspects ou concepts dont on recherche la mesure. Pour apprécier la validité des échelles et des dimensions issues de l'analyse en composantes principales, certaines statistiques ont été calculées :

- le test de sphéricité de Bartlett : il est utilisé pour tester l'hypothèse que les variables de la population ne sont pas corrélées. La significativité de ce test révèle une corrélation entre variables et par conséquent l'existence d'un certain nombre de facteurs ;
- la mesure de l'indice d'adéquation (MSA) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): c'est l'indice utilisé pour évaluer l'adéquation de l'analyse factorielle, laquelle est révélée par des valeurs élevées. Pour cet indice, une valeur comprise entre 0,5 et 0,7 est considérée comme médiocre ; si elle est comprise entre 0,7 et 0,8, elle est jugée bonne ; enfin, si elle se situe entre 0,8 et 0,9 ou au-delà, elle est considérée comme très bonne ;
- le coefficient alpha ou le α de Cronbach : ce coefficient varie de 0 à 1 ; et une valeur de 0,6 ou moins indique en général une fiabilité de cohérence interne non satisfaisante.

Comportement de la structure d'accompagnement

Les items mesurant le comportement de la structure d'accompagnement sont au nombre de cinq :

- adéquation entre montant offert et montant demandé ;
- utilité des services d'accompagnement pour l'entreprise ;

- flexibilité de la structure d'accompagnement face aux besoins de financement exprimés par l'entreprise ;
- soutien de la structure d'accompagnement ;
- qualité de conseil de la structure d'accompagnement.

Les corrélations entre les items et le facteur sont données dans le tableau ci-après, ainsi que la valeur du α de Cronbach et selon les types de structures.

Tableau 17 : Dimensions du comportement de la structure d'accompagnement

	Banque	FNE	Coopec	Tontine	Famille
Adéquation entre montant offert et montant demandée	0,520	0,803	0,780	0,642	0,558
Utilité des services d'accompagnement pour l'entreprise	0,707	0,867	0,546	-	0,792
Flexibilité de la structure d'accompagnement face aux besoins de financement exprimés par l'entreprise	0,773	0,818	0,827	0,776	0,811
Soutien de la structure d'accompagnement	0,695	0,642	0,887	0,612	0,833
Qualité de conseil de la structure d'accompagnement	0,713	0,956	0,584	0,751	0,789
α de Cronbach	0,722 ^a	0,878	0,656	0,789	0,835 ^b
Effectif	81	25	70	147	191
KMO	0,727	0,76	0,745	0,691	0,832
Bartlett's test of sphericity (significativité)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

- a. Le alpha de Crombach ast calculé sans le 1er item.
 b. Le alpha de Crombach est calculé dans le 1er item.

Sur le plan statistique, la dimension est valide quel que soit le type de structure, même s'il faut noter que pour les COOPEC, cette dimension présente une cohérence interne plus faible. On note ici que les variables les plus corrélées au comportement de la banque pour ce facteur sont la flexibilité, la qualité du conseil et l'utilité du service. Ces mêmes variables traduisent aussi le comportement du FNE, mais avec toutefois, en pôle position, la qualité de conseil de cette structure. Il faut aussi ajouter au niveau du FNE que l'adéquation (montant offert = montant demandé) caractérise aussi mieux cette dimension. Les variables les plus importantes qui traduisent le comportement de la COOPEC pour cette dimension sont le soutien de la structure d'accompagnement, sa flexibilité et le fait d'allouer le montant de crédit demandé par le promoteur. Pour cette dimension, les variables relatives à la flexibilité et à la qualité de conseil semblent mieux expliquer le comportement du membre du groupe de

tontine. Le soutien de la structure d'accompagnement ainsi que son caractère flexible traduisent mieux le comportement de la famille et des amis.

Comportement du responsable du dossier

La perception du responsable du dossier est mesurée par six variables :

- compréhension des problèmes de l'entreprise et du promoteur ;
- disponibilité du responsable ;
- visites à l'entreprise ;
- importance accordée au client qu'est l'entreprise ;
- possibilité de discuter des difficultés de l'entreprise ;
- suivi de la demande de crédit.

Les corrélations entre les items et le facteur sont données dans le tableau ci-après, ainsi que la valeur du α de Cronbach, et selon les types de structures.

Tableau 18 : Dimensions du comportement du responsable du dossier

	Banque	FNE	Coopec	Tontine	Famille
Compréhension des problèmes de l'entreprise et du promoteur	0,716	0,912	0,774	0,744	0,819
Disponibilité du responsable	0,673	0,914	0,814	0,788	0,829
Visites à l'entreprise	0,625	0,834	0,625	0,770	0,702
Importance accordée au client qu'est l'entreprise	0,685	0,826	0,838	0,614	0,716
Possibilité de discuter des difficultés de l'entreprise,	0,561	0,781	0,726	0,642	0,818
Suivi rapide de la demande de crédit	0,765	0,886	0,841	0,769	0,834
α de Cronbach	0,756	0,929	0,858	0,818	0,874
Effectif	80	25	72	132	189
KMO	0,749	0,610	0,868	0,820	0,822
Bartlett's test of sphericity (significativité)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Comme dans le cas précédent, sur le plan statistique, cette dimension est valide et on note aussi que quel que soit le type de structure, la dimension présente une bonne cohérence interne. Au niveau de la banque, c'est le suivi rapide du crédit et la compréhension des problèmes du promoteur qui caractérisent mieux le comportement du responsable du dossier du crédit. Pour le FNE, c'est d'abord la disponibilité, ensuite la compréhension qui instruisent le plus le comportement du responsable

du dossier. Dans les coopératives, le responsable du dossier est beaucoup plus remarquable par sa disponibilité et le suivi rapide de la demande du crédit. S'agissant des tontines, les variables qui caractérisent le mieux le comportement du membre sont sa disponibilité et la visite d'entreprise. Pour cette dimension, le comportement de l'ami ou du parent est mieux traduit par sa disponibilité et par le suivi de la demande de crédit.

Relation entre la structure d'accompagnement et le promoteur de la très petite et petite entreprise

Quatre items ont été retenus pour mesurer la relation entre la structure d'accompagnement et le promoteur :

- mise à disposition rapide de l'information demandée ;
- réponse aux interrogations posées par l'agent de crédit ;
- entretiens avec l'agent de crédit seulement en cas de besoin de financement ;
- confiance accordée à l'agent de crédit.

Les corrélations entre les items et le facteur sont données dans le tableau ci-après, ainsi que la valeur du α de Cronbach, et selon les types de structures.

Tableau 19 : Dimensions de la relation entre le promoteur et la structure d'accompagnement

	Banque	FNE	Coopec	Tontine	Famille
Mise à disposition rapide de l'information demandée	0,856	0,976	0,861	0,928	0,882
Réponse aux interrogations posées par l'agent de crédit	0,899	0,975	0,864	0,944	0,839
Entretiens avec l'agent de crédit en seulement cas de besoin de financement	0,608	0,537	-	-	-
Confiance accordée à l'agent de crédit	-	0,826	0,721	-	0,741
α de Cronbach	0,675 ^a	0,933 ^b	0,761 ^c	0,892	0,789 ^d
Effectif	82	24	70	147	194
KMO	0,605	0,690	0,660	0,534	0,673
Bartlett's test of sphericity (significativité)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

a. Le alpha est calculé sans le dernier item

b. Le alpha est calculé sans le 3e item

c. Le alpha est calculé seulement sur les 2 items

d. Le alpha est calculé sans le 3e item

différents types d'accompagnateur, même si cette fiabilité est moins prononcée pour la banque. Pour cette dimension, les variables qui traduisent le mieux le comportement du promoteur dans sa relation avec la structure d'accompagnement sont la mise à la disposition rapide des informations demandées et la réponse aux interrogations posées par l'agent de crédit.

Les dimensions ainsi mises en évidence sont les premiers éléments permettant de mettre en phase les variables marquantes qui illustrent le comportement des structures d'accompagnement en matière de financement des petites entreprises. Dans le cadre de l'élaboration du modèle, ces dimensions seront traduites en indice et on pourrait ainsi évaluer les interrelations ou les corrélations entre ces dimensions et la performance des petites entreprises.

Capital humain, capital social et perception de la performance

Variables d'analyse

La recherche du lien entre le capital humain, le capital social et la perception de la performance a été faite à partir de quelques variables pertinentes qui sont rappelées ici.

Évaluation du capital humain

Pour mesurer le capital humain, nous avons pris en considération les indicateurs suivants : le niveau de scolarité, le nombre d'années passées à la direction de l'affaire, le fait d'avoir exercé dans un même secteur. Toutes ces variables sont des variables nominales ou ont été traduites en variables nominales (exemple : nombre d'années passées à la tête de l'entreprise).

Évaluation du capital social

S'agissant du capital social, les variables prises en compte sont relatives à la fréquence d'intervention des structures d'accompagnement dans divers domaines de l'activité de l'entreprise : production, marketing, vente, assurance qualité, comptabilité finance, gestion de la trésorerie, prévision des ventes, rentabilité par rapport aux concurrents, croissance des ventes. Pour rappel, ces variables étant mesurées sur une échelle de Likert à cinq points, nous avons procédé à une polarisation. Ainsi, nous avons regroupé les modalités jamais et rarement pour traduire l'absence totale ou le degré très faible d'intervention et les modalités souvent, très souvent et fréquemment pour signifier l'intervention modérée ou forte des structures d'accompagnement.

Toujours dans le cadre du capital social, il est question de savoir si les structures d'accompagnement sollicitées lors des phases de montage,

démarrage et post-démarrage (familles et amis, tontines et associations, coopérative, banque, aucune structure) avaient une influence quelconque sur la perception de la performance. Ces variables sont des variables dichotomiques (oui ou non).

En outre, nous avons voulu savoir si l'intervention des structures d'accompagnement (familles et amis, tontines et associations, coopérative, banque, aucune structure) dans certains domaines (formation du créateur, étude de faisabilité, organisation de la production, commercialisation, recherche de financement, acquisition des technologies utiles, recrutement du personnel compétent, recherche de partenaires, acquisition des moyens logistiques, achat et approvisionnement, informatique, exportation) lors des phases de montage affectaient la perception des performances. La même relation est aussi recherchée en phase de création de l'entreprise entre la performance et quelques variables pertinentes relatives aux domaines suivants :

- amélioration des compétences ;
- financement ;
- mise en relation avec les experts et les partenaires ;
- collecte et exploitation des informations ;
- mise en place d'un système d'information ;
- acquisition des technologies utiles ;
- recrutement du personnel compétent ;
- connaissance du marché ;
- prospective ;
- recherche de l'aide ;
- formulation des stratégies ;
- exportation.

Pour constituer cette fois les modalités relatives à la variable qui traduit l'intervention des structures d'accompagnement, nous avons procédé au regroupement des structures d'accompagnement en deux catégories principales :

- structures formelles (banque, FNE, coopérative) ;
- structures informelles (famille et amis ; tontines ou associations).

À ces deux modalités s'est ajoutée celle où les répondants déclarent n'avoir fait appel à aucune structure (self made man). Ces modalités peuvent aussi faire l'objet d'une distinction en deux groupes :

- intervention d'une structure d'accompagnement formelle ou informelle ;
- absence d'intervention (self man made).

Évaluation de la performance

C'est la performance telle que perçue par les entrepreneurs des TPE et PE au cours des trois dernières années qui a été mesurée sur une échelle à cinq points (beaucoup augmenté, un peu augmenté, stable, un peu diminué, beaucoup diminué). Les domaines d'évaluation sont les ventes, les investissements, le nombre d'employés). La performance de l'activité est perçue comme étant soit en diminution (modalités un peu diminué, beaucoup diminué), ou alors stable ou en augmentation (beaucoup augmenté, un peu augmenté, stable).

Toutes les variables analysées sont des variables nominales présentant chacune deux modalités.

Outils d'analyse

Dans nos analyses, nous avons croisé les différentes variables relatives au capital social et au capital humain avec celles relatives à la perception de la performance. Les tableaux de croisement issus des tris croisés sont, dans une grande majorité, des tableaux à deux lignes et deux colonnes (2x2). Ces variables étant nominales, nous avons recherché les relations de dépendance ou d'indépendance ou encore le degré d'association entre ces variables. Pour mesurer les relations de dépendance ou d'indépendance, nous avons fait usage du test du Khi-deux, tandis que les autres tests d'association issus du Khi-deux (Phi et V de Cramer, coefficient de contingence) sont utilisés pour calculer la force d'association entre les variables.

Le Khi-deux ou Khi-carré. Il sert à tester la signification d'une statistique d'association observée par tri croisé. Il offre le moyen de vérifier l'existence d'une association systématique entre deux variables catégorielles.

Les mesures basées sur le Khi-carré pour variables nominales. Ces mesures servent à évaluer la force d'association entre les variables, ce qui n'est pas le cas du Khi-carré. Il s'agit :

- *du coefficient de contingence de Pearson* : il permet d'évaluer l'intensité de la relation sur un tableau de taille quelconque. Ce coefficient varie entre 0 et 1. La valeur 0 correspond à une absence d'association (autrement dit, à une indépendance statistique des variables) ;
- *du coefficient phi* : ce coefficient sert à mesurer l'intensité d'association dans le cas particulier d'un tableau contenant deux lignes et deux colonnes (tableau 2x2). L'absence d'association se traduit par une

valeur 0. Lorsque les variables sont parfaitement, ce coefficient prend la valeur 1 ;

- *du V de Cramer* : il est aussi appliqué aux tableaux de toutes les tailles. C'est une version modifiée du coefficient de corrélation phi (ϕ) adaptée aux tableaux présentant une taille supérieure à 2x2. Une valeur importante de V signale simplement un haut degré d'association.

Accompagnement et performance : entre absence d'explication des performances par le capital humain et quelques implications du capital social

À travers les différents croisements entre indicateurs de perception des performances (croissance du chiffre d'affaires, croissance des investissements et croissance des effectifs) et les variables traduisant la mesure du capital humain (le niveau de scolarité, le nombre d'années passées à la direction de l'affaire, le fait d'avoir exercé dans un même secteur), aucune relation significative n'a été constatée. Il n'y aurait donc pas, dans le cas de notre échantillon d'entrepreneurs camerounais, des liens de dépendance entre capital humain et performance. Ce résultat, qui semble très surprenant, pourrait trouver une explication dans la forte identification observée entre le promoteur et son affaire.

Dans le cas des différents croisements entre les variables du capital social et la performance, certaines relations sont apparues significatives. Ces résultats sont représentatifs de la population étudiée et permettent de construire les fondements d'un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial des TPE/PE et dont nous présentons ici quelques caractéristiques dominantes.

Structures d'accompagnement sollicitées et perception de la performance lors des phases du montage du projet, démarrage et post-démarrage

Entre les structures d'accompagnement sollicitées lors des phases de montage et de démarrage du projet, d'une part, et les indicateurs de performance, d'autre part, on note certains liens de dépendance (voir tableau 20). C'est ainsi que lors du montage, le fait de solliciter la famille pourrait avoir des incidences sur la croissance des ventes ainsi que sur celle des investissements et des effectifs. De la même manière, le fait de n'avoir sollicité aucune structure est aussi de nature à influencer la perception de tous les indicateurs de performance en phase de démarrage. En phase de démarrage, la sollicitation des tontines et des associations pourrait influencer la perception de croissance des ventes, tandis que celle du FNE pourrait avoir quelques incidences sur la croissance des effectifs.

Tableau 20 : Structures d’accompagnement sollicitées lors des phases du montage du projet, de démarrage et post-démarrage et perception de la performance

Phase et structures sollicitées	Performance											
	Croissance des ventes				Croissance des investissements				Croissance des effectifs			
	Khi2	Phi	CV	CC	Khi2	Phi	CV	CC	Khi2	Phi	CV	CC
Montage												
- Famille	4,929**	-0,142**	0,142**	0,140**	8,652***	-0,187***	0,187***	0,184***	17,754***	-0,268***	0,268***	0,258***
- FNE										4,783**	0,139**	0,139**
- Association et Tontines	3,869**	-0,126**	0,126**	0,125**								
- Aucune structure	3,708**	0,123**	0,123**	0,122**	7,344***	0,172***	0,172***	0,172***	4,780**	0,139**	0,139**	0,138**
Démarrage												
- Famille	3,083*	-0,111*	0,111*	0,111*						-0,146**	0,146**	0,144**
- Coopérative					3,401*	-0,111*	0,111*	0,110*				
- Aucune structure	7,898***	0,178***	0,178***	0,175***								

* Significatif au seuil de moins 10%
** Significatif au seuil de moins 5%
*** Significatif au seuil de moins 1%

En phase de démarrage, on note que des liens de dépendance pourraient être établis entre :

- la sollicitation de la famille et la croissance de vente ainsi que celle des effectifs ;
- la sollicitation de la coopérative et la croissance des effectifs ;
- la non-sollicitation d'une structure d'accompagnement et la croissance des ventes.

De manière générale, il peut être constaté qu'en phase post-démarrage, les structures d'accompagnement n'ont presque pas d'incidence sur la perception des performances. On peut aussi noter que dans les phases de montage de projet et de démarrage, les structures d'accompagnement informelles et les actions menées par les promoteurs eux-mêmes peuvent aider à comprendre les performances de la TPE/PE en termes de croissance des ventes, des investissements ou des effectifs.

Sollicitation des structures d'accompagnement dans les aspects managériaux et performances des PE/PE lors du montage

Le fait, pour le promoteur, d'associer les tontines et les associations à la recherche du financement semble affecter la croissance des ventes. De même, l'appel à la famille ou aux amis lors de la recherche du financement peut avoir des effets sensibles sur les effectifs. Le concours des associations et des tontines au niveau du recrutement du personnel pourrait agir sur la croissance des ventes, des investissements et sur celle des effectifs. L'appel aux coopératives et au FNE lors des opérations de recrutement pourrait avoir une incidence sur les ventes. L'implication du seul entrepreneur dans le choix des technologies pourrait affecter tous les indicateurs de performance. La sollicitation des associations et des tontines lors des opérations de commercialisation pourrait avoir une incidence sur la croissance des effectifs. Lors des opérations d'exportation, la sollicitation des banques pourrait avoir des effets sur la croissance des effectifs. L'appel fait aux tontines et aux associations pour cette même opération pourrait avoir des incidences sur la croissance des investissements (appel aux tontines et associations pour financer les investissements et les exportations).

Selon qu'on associe les structures formelles ou informelles d'accompagnement, ou alors que l'entrepreneur agit de façon individuelle lors de la recherche du financement, la croissance des effectifs pourrait être affectée. De même, lors du recrutement du personnel ou de la recherche du personnel, le fait d'être assisté par une structure formelle ou informelle, ou alors de faire valoir ses propres compétences, d'une part lors du recrutement du personnel, et d'autre part dans la recherche des partenaires, pourrait avoir des effets, dans le premier cas, sur la croissance des ventes et, dans le second cas, sur celle des effectifs.

Le fait d'avoir recours ou non à une structure d'accompagnement formelle ou informelle pourrait entraîner des liens de dépendance entre :

- l'acquisition des technologies et la croissance des investissements ;
- la recherche des partenaires et la croissance des effectifs ;
- l'acquisition des moyens logistiques et la croissance des investissements.

Sollicitation des structures d'accompagnement dans les aspects managériaux et performances de PE et des TPE après la création

Après la création de l'affaire, la sollicitation des tontines et des associations, ou encore la priorité donnée aux initiatives personnelles, pourrait avoir une incidence sur la croissance des investissements. Si l'appui de la banque est recherché pour la collecte des informations, on pourrait s'attendre à une incidence sur la croissance des ventes. La croissance des ventes pourrait ainsi être affectée si l'acquisition des technologies demeurerait du seul ressort du promoteur. Lors du recrutement, les rapports de dépendance pourraient être établis entre la croissance des investissements et l'assistance de la banque, ou encore entre celle de la coopérative et la croissance des effectifs. D'une part, l'implication du FNE et, d'autre part, le besoin de se faire assister par la famille ou les amis dans la connaissance du marché pourraient affecter, dans le premier cas, la croissance des ventes et, dans le second cas, celle des investissements.

Si le promoteur sollicite l'aide de la famille et des amis lors de la formulation des stratégies, on pourrait s'attendre à ce que la croissance des investissements subisse des modifications. L'appel à la banque pour les opérations d'exportation pourrait avoir des répercussions sur la croissance des effectifs. Selon que le promoteur sollicite une structure formelle ou informelle, ou qu'il agit de son propre gré, on pourrait s'attendre à des relations de dépendance entre :

- l'acquisition des technologies et la croissance des ventes ;
- le recrutement du personnel et la croissance des ventes ;
- le recrutement du personnel et la croissance des investissements ;
- la formulation des stratégies et la croissance des ventes.

Le fait de solliciter ou non une structure d'accompagnement (formelle ou informelle) ou alors d'agir de son propre chef lors de l'acquisition des technologies pourrait affecter la croissance des investissements et, dans une certaine mesure, celle des effectifs.

Intervention des structures d'accompagnement et performance

L'intervention, plus ou moins marquée, des tontines et des associations dans le marketing et la vente pourrait affecter la croissance des ventes.

Tableau 21 : Relation entre structures d'accompagnement sollicitées dans le management de l'affaire en période de montage et performance

Aspects managériaux et structures sollicitées lors du montage	Performance											
	Croissance des ventes				Croissance des investissements				Croissance des effectifs			
	Kh12	Phi	CV	CC	Kh12	Phi	CV	CC	Kh12	Phi	CV	CC
Recherche de financement												
- Associations/tontines	4,462**	-0,134**	0,134**	0,133**								
- Familles/ amis									4,511**	-0,135**	0,135**	0,133**
Recrutement du personnel												
- Association/ tontines					12,074* **	0,222**	0,222***	0,217***	6,337**	0,161**	0,161**	0,159**
- Coopérative	10,932**	0,212***	0,212***	0,207***								
- FNE	6,030**	0,175**	0,157**	0,155**								
Acquisition technologies												
- Aucune structure	4,902**	0,141**	0,141**	0,140**	3,766**	0,123**	0,123**	0,123**	3,287*	0,115*	0,115*	0,115*
Commercialisation												
- Associations/Tontines									15,951* **	0,255***	0,255***	0,247***
Exportations												
Banques									6,087***	0,295***	0,295***	0,283***
Associations/Tontines					7,862***	0,335***	0,335***	0,318***				
Nature accompagnement type1 ^[1]												
- Recherche financement	-	-	-	-	-	-	-	-	5,642*	0,181*	0,181*	0,178*
- Recrutement du personnel	6,827**	0,169**	0,169**	0,166**								
- Recherche des partenaires	-	-	-	-	-	-	-	-	4,799*	0,160*	0,160*	0,158*
Nature accompagnement type2 ^[1]												
- Acquisition des technologies					3,380*	0,123*	0,123*	0,122*				
- Recherche des partenaires									4,229**	0,15**	0,15**	0,148**
- Acquisition des moyens Logistiques					4,060**	0,134**	0,134**	0,133**				

Tableau 22 : Relation entre structures d’accompagnement sollicitées dans le management de l’affaire après la création et performance

Aspects managériaux et structures sollicitées après la création	Performance											
	Croissance des ventes				Croissance des investissements				Croissance des effectifs			
	Khi2	Phi	CV	CC	Khi2	Phi	CV	CC	Khi2	Phi	CV	CC
Financement												
- Associations/tonlines					7,339***	0,172***	0,172***	0,169***				
- Aucune structure					8,840***	0,188***	0,188***	0,185***				
Collecte d'information												
- Banque	5,776*	0,154**	0,154**	0,152**								
Acquisition technologies												
- Aucune structure					5,581**	0,152**	0,152**	0,150**				
Recrutement du personnel												
- Banque					12,607**	0,227***	0,227***	0,222***				
- Coopérative									4,617**	0,138**	0,138**	0,136**
Connaissance du marché												
- FNE	10,497***	0,208***	0,208***	0,204***								
- Associations/tonlines					12,745**	0,229***	0,229***	0,223***				
Formulation des stratégies												
- Familles/amis					12,706**	0,229***	0,229***	0,223***				

Tableau 22 : (suite)

	Performance											
	Croissance des ventes				Croissance des investissements				Croissance des effectifs			
	Khi2	Phi	CV	CC	Khi2	Phi	CV	CC	Khi2	Phi	CV	CC
Aspects managériaux et structures sollicités après la création												
- Associations/tonlines					12,745***	0,229***	0,229***	0,223***				
Formulation des stratégies												
- Familles/amis					12,706***	0,229***	0,229***	0,223***				
Exportations												
- Banque									5,350**	0,278**	0,278**	0,268**
Nature accompagnement type1												
- Acquisition des technologies					5,492*	0,158*	0,158*	0,156*				
- Recrutement du personnel	12,269**	0,228***	0,228***	0,222***	5,521*	0,152*	0,152*	0,151*				
- Formulation de la stratégie	5,377*	0,149*	0,149*	0,147*								
Nature accompagnement type2												
- Acquisition des technologies					5,216**	0,154**	0,154**	0,152**	3,342*	0,123*	0,123*	0,122*

Celle-ci pourrait aussi être affectée par l'intervention des associations et des tontines dans la gestion de la trésorerie. De même, l'intervention de la famille et des amis dans la gestion de la trésorerie pourrait avoir des incidences sur la croissance des effectifs. L'action plus ou moins marquée des tontines, des associations et des coopératives dans l'assurance de la qualité aurait des répercussions sur la croissance des effectifs. Enfin, l'intervention des coopératives dans la recherche de la rentabilité pourrait affecter la croissance des effectifs.

De façon générale, on peut noter que les différentes interventions ou encore l'action des structures sollicitées affectent beaucoup plus la croissance des effectifs, ce qui semble traduire le caractère beaucoup plus familial de ces structures.

En définitive, nous avons précédemment (chapitre 3) noté le rôle actif des structures informelles d'accompagnement dans la gestion des structures créées. Par ailleurs, il a aussi été noté le désir d'indépendance des promoteurs des TPE et PE. Les structures d'accompagnement formelles semblaient, quant à elles, ne pas être impliquées, tant dans le montage de l'affaire que dans les autres phases relatives à la gestion de l'affaire.

À travers l'analyse des tableaux de contingence qui mettent en rapport les variables relatives à la performance, d'une part, et celles relatives au capital humain et au capital social, d'autre part, on a pu constater que les relations de dépendance significatives pouvaient être établies entre les sollicitations ou les interventions des structures informelles dans le management des affaires créées et la perception de la performance, même si le degré ou la force d'association demeure encore faible. Le faible degré d'association entre les variables peut être dû au fait que, lors de l'enquête de terrain, il n'a pas été demandé aux promoteurs rencontrés de préciser les domaines ou les aspects managériaux dans lesquels ils souhaitaient, avoir prioritairement une assistance, ainsi que les effets que cela pourrait induire dans la performance de leur structure.

L'absence totale des relations entre le capital humain et la perception de la performance est intrigant. Mais si l'on considère qu'il y a identité entre le promoteur et l'affaire créée et que le capital humain s'exprime à travers les différents aspects du management, il est possible de fournir un premier élément pour la compréhension de ce paradoxe. Par ailleurs, on peut également songer à une interaction entre le facteur humain et le facteur social.

À travers les éléments d'analyse statistique présentés dans ce chapitre, nous avons mis en évidence le fait que des liens peuvent être établis entre les structures d'accompagnement surtout informelles et la perception de la performance. S'agissant du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement, des dimensions ont été proposées. Ces dernières mettent en perspective les aspects caractéristiques

Tableau 23 : Intervention des structures d'accompagnement et performance des TPE et des PE

Domaines d'intervention Marketing et vente	Performance													
	Croissance des ventes				Croissance des investissements				Croissance des effectifs					
	Khi2	Phi	CV	CC	Khi2	Phi	CV	CC	Khi2	Phi	CV	CC		
- Associations/tontines	7,307* **	0,172***	0,172***	0,169***										
Gestion de la trésorerie														
- Associations/tontines	6,044* *	-0,156**	0,156**	0,154**										
- Famille/amis									4,237**	-0,130**	0,130*		0,129**	
Assurance qualité														
- Tontine									9,161***	0,192***	0,192***		0,188***	
- Coopérative									7,589***	0,175***	0,175***		0,172***	
Rentabilité par rapport aux concurrents														
- Coopérative									9,788***	0,198***	0,198***		0,194***	

du comportement des structures d'accompagnement en matière de financement, tels que perçus par les promoteurs des TPE/PE.

Le modèle d'accompagnement entrepreneurial issu des résultats de notre enquête au Cameroun repose ainsi sur l'importance du capital social, le capital humain venant se diluer ou se fondre dans ce dernier. Les structures qui accompagnent mieux les promoteurs, surtout en matière de financement, sont les structures informelles et la coopérative. Ainsi, même en matière d'accompagnement, on note toujours l'importance des groupes primaires d'appartenance et le faible intérêt ou les faibles ambitions des structures formelles (banque et FNE) à promouvoir les petites entreprises.

6

Stratégies d'accompagnement des très petites et petites entreprises camerounaises : quelques éléments de réponse

La question de l'efficacité de l'accompagnement des entrepreneurs camerounais était au centre de l'enquête menée auprès des promoteurs de 250 TPE/PE camerounaises par le Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA). Les résultats de cette enquête, présentés et discutés dans les chapitres III (étude qualitative) et IV (étude quantitative), révèlent quelques tendances dominantes. Il est intéressant de noter le fort potentiel humain des promoteurs des TPE/PE camerounaises. Ce potentiel est mis en évidence par deux principales caractéristiques : le niveau de scolarisation élevé des promoteurs et leur forte expérience dans le secteur d'activité. La théorie du capital humain considère que ces atouts constituent des facteurs favorisant l'activité entrepreneuriale (chapitre II), notamment en phase de démarrage. En ce qui concerne l'accompagnement, l'enquête révèle la place importante qu'occupent les compétences personnelles des promoteurs et les structures informelles dans le processus d'accompagnement des TPE/PE dans leurs différentes phases d'évolution, ainsi qu'au niveau des principaux aspects managériaux. La famille, les amis et les tontines y jouent un rôle important, au point que le capital humain semble se diluer ici dans le capital social. Cette réalité camerounaise confirme la particularité de la TPE/PE africaine. Son insertion dans des réseaux sociaux de proximité constitue une stratégie forte de contournement des difficultés d'ordre sociopolitique et économique que connaissent les entreprises évoluant dans le contexte africain (chapitre II). Ces tendances, révélatrices de l'émergence d'un modèle camerounais d'accompagnement à forte prégnance du capital humain et du capital social, résultant des relations de proximité avec la famille et les proches, interpellent les principaux acteurs du marché de l'accompagnement entrepreneurial quant à l'effica-

cité des pratiques d'accompagnement des promoteurs et des porteurs de projets.

Dans ce dernier chapitre, il est important de revisiter cette question de l'efficacité des pratiques d'accompagnement en sollicitant les points de vue des praticiens ayant participé aux *Journées accompagnement des entrepreneurs camerounais*.²¹ C'est lors de cette rencontre, entre les chercheurs universitaires et les représentants des milieux d'affaires, qu'ont été présentés les résultats de l'enquête réalisée par l'équipe de recherche camerounaise, et qui font l'objet du présent ouvrage. Les échanges issus de la discussion des résultats présentés et du partage d'expériences permettent d'apporter quelques éléments de réponse à quelques-unes des questions soulevées par la présente étude. Il nous semble donc important et urgent de terminer cet ouvrage en revisitant ces questions afin de mieux élucider les réponses suggérées. Cela est utile dans la perspective de l'élaboration et de la mise en œuvre, par les pouvoirs publics ainsi que par les décideurs politiques et économiques, des stratégies d'accompagnement innovantes et adaptées au contexte des très petites et des petites entreprises camerounaises. Ce dernier chapitre s'articule donc autour des deux préoccupations suivantes : d'abord présenter une synthèse des points de vue des praticiens sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais, ensuite proposer une réflexion approfondie sur les stratégies d'amélioration des pratiques d'accompagnement en contexte camerounais.

Regards croisés des praticiens sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais

Nous présentons ici les points de vue de cinq praticiens institutionnels, parmi les plus en vue, sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais. Il s'agit respectivement des organismes suivants : l'Association pour la promotion des initiatives communautaires en Afrique (APICA), le Fonds national de l'emploi (FNE), le Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM), la Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat (CCIMA), l'Organisation de promotion des activités du système agro-alimentaire et des petites et moyennes entreprises (AGRO-PME). Tous ces organismes soulignent l'importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise, analysent la nature des relations entre accompagnant et accompagné en faisant ressortir les difficultés rencontrées. A l'issue de la table ronde clôturant les *Journées accompagnement des entrepreneurs camerounais* (Douala, 13 et 14 mars 2008) et à laquelle ont pris part des praticiens, des chercheurs et le représentant du Ministre de la petite et moyenne entreprise, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA), des propositions ont été formulées par les participants dans la perspective d'un *accompagnement réussi et durable*.

Tableau 24 : Regards des structures d'accompagnement sur l'importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise

Profil des structures d'accompagnement	Perception de l'importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise
APICA	
- Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Afrique (Organisation associative)	- Les petits métiers qui sont créés au Cameroun permettent de sortir les populations du chômage et contribuent à la création de richesse. - Les micro-entreprises existent dans tous les secteurs de l'économie camerounaise. - La plupart des entreprises soutenues viennent du secteur informel ; elles sont essentiellement des entreprises de production et sont utilisatrices de technologies de production.
FNE	- L'économie camerounaise est constituée en majorité des entreprises du secteur informel ; les relations qu'elles entretiennent avec les entreprises du secteur formel montrent la nécessité de soutenir et de former les promoteurs des activités informelles.
Fonds National de l'Emploi (Entreprise étatique)	- Beaucoup de personnes qui s'adressent au FNE veulent entreprendre ou ont déjà créé une entreprise dans le secteur informel. - Les entreprises appartiennent à divers secteurs d'activités dans les zones urbaines et rurales au Cameroun ; malheureusement les entreprises en milieu rural sont peu soutenues aujourd'hui.
GICAM	- Les entreprises de petite taille jouent un rôle important dans l'économie camerounaise, en particulier elles entretiennent des relations d'affaires (comme clients ou fournisseurs) avec les entreprises membres du GICAM. - En général, les partenariats entre les entreprises des secteurs informel et formel au Cameroun sont denses et leur développement suppose le renforcement des capacités des promoteurs du secteur informel. - Le programme d'accompagnement actuellement développé par le GICAM s'adresse en particulier aux femmes entrepreneurs exportatrices (production agro-alimentaire, haute couture, artisanat).
CCIMA	- Toutes les activités économiques sont représentées à la CCIMA. - Des partenariats existent entre les entreprises des secteurs informel et formel ; entre les PME et les grandes entreprises et sont soutenus par la CCIMA pour ce qui concerne par exemple les principaux secteurs suivants : routier, hydroélectrique, pétrolier.
Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (Chambre consulaire étatique)	
AGRO-PME	- Les entreprises de petite taille constituent le vivier de l'économie camerounaise.
Organisation de Promotion des Activités du Système Agro-Alimentaire et des Petites et Moyennes Entreprises (Cabinet d'études et projets)	- Il existe des relations de partenariat entre les entreprises des secteurs informel et formel ; c'est le cas de du secteur agro-industriel où l'on assiste au développement de la filière agricole au sein de laquelle les entreprises de petite taille sont parties prenantes.

Importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise

Tous les praticiens reconnaissent l'importance des très petites et petites entreprises dans l'économie camerounaise (tableau n° 24). En effet, les entreprises de petite taille au Cameroun ne fonctionnent pas en marge du tissu économique global dans la mesure où des articulations existent entre le secteur des TPE/PE qui fonctionnent dans l'informalité et les entreprises du secteur formel.

Certains organismes d'appui à la promotion de l'entreprise camerounaise, telle la CCIMA, mentionnent l'existence des réseaux de sous-traitance entre la micro et petite entreprise, la moyenne et grande entreprise, notamment dans les secteurs routier, hydroélectrique et pétrolier au Cameroun. La relation de sous-traitance en question ne s'inscrit pas forcément dans une dynamique de domination, de dépendance ou d'exploitation au profit de la grande entreprise et aux dépens de la très petite ou petite entreprise. En général, les entreprises de petite taille sont le creuset des petits métiers dans différents secteurs d'activités (bâtiment, réparation automobile, couture, coiffure, bureautique, etc.) au Cameroun comme dans la plupart des pays du monde (Ferrier 2002), à la différence que les pays en développement se singularisent par le poids du secteur informel et sa forte contribution dans la croissance économique. Ce constat renforce, une fois encore, la nécessité de la promotion du secteur informel, facteur avéré d'ajustement économique en Afrique, en dépit des risques considérables d'évasion fiscale, d'urbanisation incontrôlée et de dégradation de l'environnement écologique.

Outre la fonction économique, les TPE/PE assurent également une fonction sociale en contexte camerounais puisque les créateurs d'entreprises de petite dimension sont, pour la plupart, comme le souligne le FNE, des primo-créateurs, chômeurs ou n'ayant exercé précédemment aucun emploi salarié. Dans ces conditions, la création d'entreprise vient résoudre un problème social en ce sens qu'elle réduit le taux de chômage et contribue à la création de richesse. À ce titre, l'importance socio-économique et socio-productive des TPE/PE, et plus généralement du secteur informel, est à replacer dans la dynamique globale du développement actuel des économies africaines avec, comme choix prioritaire, le développement endogène du secteur privé reposant essentiellement sur la création d'entreprises dans des filières existantes. Ces dernières sont appelées à jouer un rôle essentiel dans la création des emplois et des richesses (chapitre I).

La vitalité des TPE/PE camerounaises s'exprime au travers de la flexibilité, de l'interactivité avec l'environnement interne et externe et de la création des emplois dans les zones périphériques, ce qui témoigne ainsi des vertus reconnues aux petites entreprises (Helfer *et al.* 2000:390). À

titre d'exemple, Essomba *et al.* (2002) citent le cas camerounais des petites entreprises de transformation des produits laitiers à Ngaoundéré (région de l'Adamaoua), dont les promoteurs sont des *déflatés* de la seule industrie laitière de la place à la suite de sa privatisation. Pour ces auteurs, ces petites entreprises de transformation des produits laitiers se sont insérées dans le tissu économique local et arrivent à satisfaire les attentes matérielles (type et qualité de produit) et immatérielles (image du produit et rapport avec la région) des consommateurs.

Dès lors, il peut être utile d'accompagner la micro et petite entreprise pour lever les divers obstacles (administratifs, techniques, financiers, commerciaux et humains) qui freinent leur émergence, voire leur pérennité (Njaya et Ngongang 2005). Si l'on admet que l'accompagnement est avant tout une relation de *servuction* (Eiglier et Langeard 1987), un accompagnement réussi va dépendre par exemple de la qualité de la relation entre l'accompagné et l'accompagnateur. Dans cette veine, il est intéressant de restituer la perception qu'ont les praticiens de la relation qu'ils entretiennent avec les porteurs de projets ou les entrepreneurs, en mettant l'accent sur les difficultés rencontrées.

Missions des structures d'accompagnement et avatars de la relation entre accompagnant et accompagné

Avant de présenter les avatars de la relation entre accompagnant et accompagné en termes de difficultés susceptibles de compromettre la qualité de la relation construite ou à construire, il convient de noter que le marché camerounais d'accompagnement entrepreneurial se caractérise par quelques faits saillants dont nous notons ici les trois principaux.

- La diversité des TPE/PE renvoie à une diversité des types de structures d'accompagnement et des pratiques qui y ont cours. On peut distinguer des structures publiques et des structures privées dont, notamment, des associations professionnelles.
- Les axes d'accompagnement sont aussi nombreux. Ce sont, pour les plus traditionnels, la formation et le conseil, l'appui financier, l'appui logistique. Des pratiques nouvelles et innovantes peuvent également être identifiées : la négociation des contrats de sous-traitance, des actions spécifiques tournées vers les femmes, les entreprises privées communautaires villageoises, périurbaines et de l'économie sociale et solidaire, les entreprises innovantes, le réseautage, l'accès aux nouveaux marchés (commerce équitable), les incubateurs et les pépinières d'entreprises, les centres de ressources professionnelles, etc. Il faut également souligner que les approches sectorielles (le cas du compagnonnage artisanal de la CCIMA) apparaissent avec plus de netteté dans ces pratiques.

Les structures camerounaises d'accompagnement s'insèrent de plus en plus dans une logique partenariale avec des acteurs du Nord. Ce partenariat concerne principalement les domaines suivants : appui institutionnel, appui financier, recherche comparative (le cas des tests comparatifs entre le presseur à vis continue d'APICA et le presseur de l'Union pour l'Assistance en Technologie Avancée 'UNATA'), l'accès à l'information, etc.

Tableau 25 : Missions des structures d'appui et difficultés de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun

Profil des structures d'accompagnement	Missions	Difficultés rencontrées
APICA Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Afrique (Organisation associative)	-Réaliser des transferts de technologies auprès des coopératives d'artisans. -Construire un Centre de Technologie Appropriée (CTA)	-Faible participation des utilisateurs à la recherche- développement de la technologie. -Durée limitée des projets d'appui. -Absence d'implication des services étatiques. -Manque de collaboration entre les intervenants et surtout les banques qui, bien que sur-liquidées, financent rarement les projets présentés par les entreprises de petite taille, sous le prétexte qu'elles ne perçoivent pas la rentabilité du projet ou encore que les garanties ne sont pas suffisantes.
FNE Fonds National de l'Emploi (Entreprise étatique) Elle offre depuis 1990 un ensemble d'appuis aux chercheurs d'emploi et une panoplie de services gratuits aux entreprises afin de renforcer leurs ressources humaines et financières.	-Accroître les possibilités d'emploi. -Appuyer la création de micro-entreprises. -Concevoir, financer et suivre les programmes de formations formelles et sur le tas. -Diffuser les informations pour les chercheurs d'emploi. -Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés par le développement de l'auto emploi et de l'entrepreneuriat.	-Moyens financiers très limités. -Pas de financement du fonds de roulement. -Très peu de flexibilité dans le choix des projets à appuyer. -Statut d'entrepreneur problématique, peu valorisé par la société. -Les entrepreneurs ne sont pas souvent formés pour entreprendre et la diversité des parcours rend l'accompagnement difficile. -Les entrepreneurs ont des difficultés d'expression des besoins, ce qui crée des rapports antagonistes. -Insuffisance des mécanismes d'accompagnement. -Les prestations des structures ne sont pas souvent adaptées aux besoins des entrepreneurs. -Absence de partenariat et de collaboration entre les intervenants sur le marché d'accompagnement. -Orientation strictement urbaine des services offerts aux entrepreneurs alors qu'il existe un grand potentiel d'entrepreneurs ruraux, en particulier agricoles. -Insuffisance du soutien de l'État, notamment dans le cadre du soutien aux jeunes entrepreneurs.

Tableau 25 (suite) : Missions des structures d'appui et difficultés de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun

Profil des structures d'accompagnement	Missions	Difficultés rencontrées
APICA Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Afrique (Organisation associative)	-Réaliser des transferts de technologies auprès des coopératives d'artisans. -Construire un Centre de Technologie Appropriée (CTA)	-Faible participation des utilisateurs à la recherche- développement de la technologie. -Durée limitée des projets d'appui. -Absence d'implication des services étatiques. -Difficulté d'accès aux services bancaires et surtout les banques qui, bien que sur-liquides, financent rarement les projets présentés par les entreprises de petite taille, surtout celles qui ne peuvent garantir la rentabilité du projet ou encore que les garanties ne sont pas suffisantes.
FNE Fonds National de l'Emploi (Entreprise étatique) Il s'agit d'un ensemble d'appuis aux chercheurs d'emploi et une panoplie de services gratuits aux entreprises afin de renforcer leurs capacités humaines et financières.	-Accroître les possibilités d'emploi. -Appuyer la création de micro-entreprises. -Concevoir, financer et suivre les programmes de formations continues et sur le tas. -Diffuser les informations pour les chercheurs d'emploi. -Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés par le développement de l'auto emploi et de l'entrepreneuriat.	-Moyens financiers très limités. -Pas de financement du fonds de roulement. -Très peu de flexibilité dans le choix des projets approuvés. -Squat d'entrepreneur problématique, peu valorisé par la société. -Les entrepreneurs ne sont pas souvent formés pour entreprendre et la diversité des parcours rend l'accompagnement très difficile. -Les entrepreneurs ont des difficultés d'expression des besoins, ce qui crée des rapports antagonistes. -Absence de mécanismes d'accompagnement. -Les prestations des structures ne sont pas souvent adaptées aux besoins des artisans. -Absence de partenariat et de collaboration entre les intervenants sur le marché d'accompagnement. -Coût des services est très élevé, surtout urbain des services offerts aux entrepreneurs alors qu'il existe un grand potentiel d'entrepreneurs ruraux, en particulier agricoles. -Absence de soutien de l'État, notamment dans le cadre du soutien aux jeunes entrepreneurs.
GICAM Groupement Inter- Patronal du Cameroun (Organisation représentative du patronat) Il regroupe plus de 200 entreprises et associations professionnelles actives dans l'agriculture, de l'industrie, du commerce, des services, etc., quelle que soit leur taille ou la nationalité de leur capital.	-Renforcer les capacités de ses membres à travers de nombreux programmes et services répondant aux attentes des entreprises : conseils d'expert, lieux de travail, lieux de détente, espaces de loisirs, etc. -Appuyer les entreprises dans la pratique et interactif, etc.	-Les personnes sélectionnées pour bénéficier du programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin pensent avant tout à recevoir un financement. -L'absence d'éclaircissement des <i>per diem</i> lors des formations qui leur sont offertes gratuitement. -D'autres n'ont pas le niveau d'éducation leur permettant de suivre avec profit la formation. -Le GICAM ne finance pas directement les actifs de ses membres. -Pas d'appui financier aux projets.
CICIMA Chambre de Commerce, d'Industrie, de Commerce, d'Artisanat (Chambre consulaire étatique) Il s'agit d'une institution officielle qui a pour principes de jouer le rôle de courtier de transmission entre d'une part, les milieux d'affaires privés et d'autre part, l'administration publique. Elle a pour mission de consultation et de représentation concernant les nombreux domaines, au premier rang desquels se trouve l'économie.	-Développer une activité d'encadrement et d'appui aux entreprises industrielles et commerciales, en termes de : -collecte, de traitement et de diffusion des informations économiques et commerciales ; -appui technique ; -échanges internationaux ; -promotion des exportations par le biais de la participation aux foires et salons ; -assistance en matière de recherche de partenaires ; -formation continue, séminaires, conférences. -Entretiens un réseau de relations avec les assemblées consultatives de tous pays et les associations professionnelles intéressées par les activités du secteur privé.	-Faible structuration des TPE/PE. -Absence de services intermédiaires d'accompagnement. -Difficultés d'accès aux matières premières et aux équipements. -Absence de services d'accompagnement cohérent. -Les entrepreneurs ou les porteurs de projets ne sont pas souvent sérieux ; ils ont tendance à ne pas donner des informations réelles quand bien même ils ont le profil d'entrepreneurs.

Tableau 25 (suite) : Missions des structures d'appui et difficultés de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun

AGRO-PME Organisation de Promotion des Activités du Système Agro-Alimentaire et des Petites et Moyennes Entreprises (Cabinet d'études et projets) Elle est subdivisée en deux branches : <i>AGRO-PME Ingénierie</i>, qui est un bureau d'étude fondé en 2002 et <i>AGRO-PME Fondation</i>, agence privée de développement créée au Cameroun en 1987.	-Offrir des services d'appui non financiers aux acteurs du développement (entrepreneurs, pouvoirs publics, bailleurs de fonds, société civile, etc.) : études ; conseil ; formation ; information.	-Peu ou pas de communication autour des différentes offres. -Ressources financières très limitées. -Etroitesse du marché d'accompagnement face aux besoins énormes des porteurs de projets. -Manque de professionnalisation des acteurs. -Les structures d'aide à la création ne sont pas fiables. -Les porteurs de projets et les entrepreneurs n'ont pas souvent une idée claire de leur projet. -Projets non bancables et insuffisance du financement bancaire. -Les garanties exigées par les banques sont énormes et prohibitives.
--	---	--

Dans tous les cas, les missions des structures d'accompagnement corroborent les offres de services identifiées par les entrepreneurs lors de l'enquête quantitative présentée dans les chapitres précédents. Sur le marché camerounais de l'accompagnement, la relation entre accompagnateur et accompagné est parfois compromise, voire n'est pas toujours transformée en création d'entreprise pérenne à cause de nombreuses difficultés dont les acteurs suivants sont à l'origine : les entrepreneurs, les structures d'accompagnement ou leurs chargés de mission (accompagnateurs), ou encore l'environnement de création.

Les difficultés imputables aux entrepreneurs sont par exemple le manque de sérieux et le refus de révéler les informations essentielles permettant l'analyse réaliste de leur situation. Les praticiens notent également la non implication des entrepreneurs dans le processus d'accompagnement et la précipitation avec laquelle ces derniers tentent de faire aboutir leurs projets et cherchent surtout à obtenir un financement sans s'assurer au préalable de la faisabilité et de la rentabilité de l'affaire qu'ils veulent créer. Les porteurs de projets n'ont pas souvent une idée claire de leur projet. Ceux ayant déjà créé leur entreprise ont des difficultés pour acquérir les matières premières et les équipements, compte tenu de l'insuffisance des moyens financiers à leur possession.

D'autres difficultés sont le fait des structures d'accompagnement ou des accompagnateurs. Les services proposés ne sont pas souvent adaptés aux besoins et ne répondent pas aux attentes des entrepreneurs potentiels ou actifs. Alors que les parcours et profils des porteurs de projets sont divers, certaines structures d'accompagnement déploient un processus d'accompagnement peu structuré et parfois incohérent, le corollaire étant la non atteinte des objectifs des parties en présence, à savoir les structures et les porteurs de projets. On peut également mentionner, au chapitre des difficultés, la durée limitée des projets d'appui et l'insuffisance en nombre et en qualité des structures d'accompagnement, l'étroitesse du marché d'accompagnement par rapport à la forte demande de porteurs de projets et d'entrepreneurs.

Par ailleurs, on observe un manque de professionnalisme des acteurs : la communication n'est pas souvent faite autour des offres ; les accompagnateurs n'ont pas toujours les compétences ; la seule maîtrise des techniques et des outils de pilotage de projets ne permet pas d'accompagner efficacement le porteur de projet, l'accompagnement est aussi une immersion dans la vie privée de l'entrepreneur ou du porteur de projet, ceci exige une relation de confiance.

Pourtant, certains accompagnateurs et les structures qui les emploient restent dans une logique techniciste (montage de projets, élaboration de plan d'affaires), oubliant que l'écoute et la compréhension dont ils font montre peuvent amener le porteur de projet à se confier à eux et leur

dire tout ce dont ils ont besoin comme informations pour les aider à structurer leur projet. Par ailleurs, les structures d'accompagnement collaborent peu ou pas du tout entre elles. Cette absence de partenariat ne facilite pas la visibilité nécessaire pour conduire l'accompagnement, les unes ne connaissant pas les services offerts par les autres et ne pouvant donc pas orienter les porteurs de projets vers des structures susceptibles de répondre efficacement à leurs besoins.

L'environnement de la création n'est pas incitatif. L'État, les administrations et les organisations connexes pèchent par leur faible implication dans la conception et la mise en œuvre des politiques actives de promotion de l'entrepreneuriat. Les structures étatiques soutenant l'entrepreneuriat sont concentrées dans les grandes villes et sous-représentées, voire inexistantes, dans les zones rurales. Cette concentration crée des disparités en termes d'offres de services en matière d'accompagnement. Les mécanismes de soutien et d'appui à la création et au développement des entreprises sont insuffisants et ceux existants souffrent des pesanteurs de toutes sortes (administratives, politiques, culturelles, etc.). La collaboration entre l'État et les banques étant faible, on peut comprendre aisément la faible implication des banques dans le financement de la création et le développement des micro et petites entreprises camerounaises, et les conditions prohibitives qu'elles exigent aux porteurs de projets, quand bien même ces projets sont éligibles ou bancables.

Finalement, les contraintes et limites les plus récurrentes des actions d'accompagnement sont : la faible implication des parties prenantes à l'amélioration des pratiques et du cadre de développement de l'accompagnement entrepreneurial ; la durée limitée de l'accompagnement ; le petit nombre d'entreprises bénéficiaires des services ; la faible capitalisation des pratiques. À la suite de l'identification de ces difficultés, une série de propositions visant l'amélioration des pratiques a été faite par les différents participants aux *Journées Accompagnement des Entrepreneurs Camerounais*. Ces propositions sont développées dans les pages suivantes.

Stratégies d'amélioration des pratiques d'accompagnement en contexte camerounais

La dernière rubrique de cet ouvrage suggère quelques axes de développement de l'accompagnement des entrepreneurs camerounais. Elle comporte deux versants : d'une part, la synthèse des propositions des acteurs ; d'autre part, l'esquisse d'une réflexion sur les rôles des pouvoirs publics et des structures d'accompagnement dans la conception et la mise en œuvre des pratiques efficaces en matière d'accompagnement de la micro et petite entreprise en particulier, et des entreprises camerounaises en général.

Tableau 26 : Propositions des acteurs visant l'amélioration des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs

Profil des structures d'accompagnement	Propositions des acteurs
AGRO-PME Organisation de Promotion des Activités du Système Agro-Alimentaire et des Petites et Moyennes Entreprises (Cabinet d'études et projets)	- Implication de l'Etat dans la mise en normes des garanties exigées par les banques aux porteurs de projets. - Développement du métier d'accompagnement par la formation continue, de mise à niveau des accompagnateurs. - Plaidoyer auprès des bailleurs de fonds et de l'Etat pour la mobilisation des fonds.
FNE Fonds National de l'Emploi (Entreprise étatique)	- Les offres doivent être davantage adaptées aux besoins des entrepreneurs. - Les différents intervenants doivent mettre en place et consolider le partenariat et la collaboration pour répondre efficacement à la demande de création d'entreprises pérennes. - Renforcement des actions de soutien de l'Etat et création de programmes dédiés aux jeunes ou orientés vers les milieux ruraux. - Renforcement des programmes de formation des entrepreneurs. - L'approche de l'accompagnement basée sur l'entrepreneur permettrait de lui fournir un ensemble de prestations qui couvre toute la gamme de services dont il peut avoir besoin.
GICAM Groupement Inter- Patronal du Cameroun (Organisation représentative du patronat)	- Le GICAM envisage de mettre en place un fonds de garantie multirisques et de négociation avec les banques l'élaboration d'un système de labellisation ; les projets présentés avec ce label auraient plus de chance d'obtenir un financement bancaire.
Observatoire du Partenariat Eurafrrique (Institut français de recherche sur l'entrepreneuriat)	- Les entrepreneurs et responsables d'entreprises devraient se regrouper pour trouver les moyens d'être crédibles auprès des banques et obtenir le financement de leurs projets. - Le montage de projets étant une sorte de « ticket d'entrée » pour accéder aux financements bancaires, il est nécessaire de professionnaliser l'accompagnement pour mieux valider les projets.
MINPMEESA Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (Structure gouvernementale)	- C'est à l'entrepreneur d'être accompagné pour être éligible au financement. - Le Ministère est engagé dans la création d'une agence de facilitation et de promotion de la petite entreprise. - Le Ministère développe un partenariat avec les universités pour la construction des incubateurs d'entreprises ; ainsi qu'avec le FNE et la CCIMA dans le cadre d'un appui technique qui concourt à la labellisation des demandes de crédit. - Des structures déléguées dédiées à l'accompagnement des femmes, des jeunes sont en projets. - Le gouvernement envisage la création prochaine de structures dédiées au financement des projets d'entreprises (banque des PME, banque agricole, fonds de garantie, etc.).
Boutique de gestion ALEXIS (Institut français d'intervention sur l'entrepreneuriat)	- Le métier d'accompagnateur est complexe et nécessite donc une co-construction dynamique entre le porteur et le portant (accompagnateur). - Les histoires de vie sont différentes et les porteurs de projets n'ont pas les mêmes aspirations et leurs projets n'ont pas la même finalité ; il est aussi nécessaire d'inscrire l'accompagnement dans la recherche de l'adéquation homme-projet et l'environnement dans lequel le projet sera déployé. - D'autres conditions de réussite de l'accompagnement sont : l'exigence de professionnalisme, la rigueur et la méthodologie dans la validation du projet. - Il doit avoir une pédagogie dans l'accompagnement pour faciliter le transfert des connaissances ; les outils se construisent avec les créateurs d'entreprises. - Dans l'environnement, tout n'est pas concurrentiel, il y a aussi la coopération, les entrepreneurs gagneraient à coopérer entre eux.

Propositions des acteurs visant l'efficacité de l'accompagnement des entrepreneurs

Les propositions des acteurs en faveur des actions d'amélioration des pratiques d'accompagnement des entreprises camerounaises suggèrent le renouvellement des politiques étatiques concernant la mise en place des mécanismes d'accompagnement efficaces. À ce sujet, une série de propositions s'adresse aux pouvoirs publics. Une autre série de propositions vise une meilleure structuration et la professionnalisation du métier d'accompagnateur, et la production de services adaptés aux besoins des entrepreneurs. Nous présentons dans les lignes suivantes nos réflexions sur ces deux séries de propositions.

Renouvellement nécessaire du rôle des politiques publiques

Trois moments forts ont émaillé l'évolution du cadre institutionnel de l'accompagnement des PME au Cameroun : la tutelle oppressive de l'État, le désengagement de l'État, la création d'un Ministère dédié à la promotion de la PME, de l'économie sociale et de l'artisanat. La tutelle oppressive de l'État est marquée par la mise en place, dans les années 1960, des modèles standards de financement des entreprises camerounaises à travers la création d'organismes d'appui qui ont tous été fermés suite à la crise économique des années 1980 qui a considérablement affecté la performance des entreprises. La crise économique et ses corollaires conduisent ensuite au désengagement de l'État dans de nombreux secteurs, dont le secteur privé. À partir de 1987, le vide créé par ce désengagement et la mouvance internationale autour du slogan « *Small is beautiful* » démontrent la nécessité d'accompagner *autrement* les PME camerounaises. Les réflexions institutionnelles qui s'ensuivent aboutissent en 2002 à la formulation de la Charte des investissements dont l'article 20 institue la formulation des codes sectoriels et des lois de promotion des PME. Dans le but de conduire cette nouvelle donne, l'État crée le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat en vue d'établir un partenariat durable et fructueux État/PME par un accompagnement technique et un accompagnement financier. Sur le plan technique, l'accompagnement vise à garantir la pérennité des PME. Il s'appuie sur les piliers suivants : la mise en place d'un guichet unique et de la documentation nécessaire dans le but de faciliter les formalités de création d'entreprises, la prise en compte des résultats et recommandations de la recherche locale, la mise à niveau des acteurs pour satisfaire les standards des marchés, le regroupement des PME en associations et le renforcement des capacités de ces dernières pour l'atteinte des masses critiques. Sur le plan financier, le Ministère mène des réflexions autour de mesures incitatives et de la création de nouveaux dispositifs

concrets d'accompagnement des entrepreneurs : le fonds spécial de promotion des PME, le conseil national des PME, l'agence de promotion des PME, le fonds de garanties en terme de capital-risque, la mobilisation des instruments du crédit-bail, le cautionnement mutuel (mécanismes relais au niveau des régions), les lignes de crédit.

Le renforcement des actions des pouvoirs donne ainsi une visibilité dans les politiques de promotion de l'entrepreneuriat au Cameroun. Bien plus, il nous semble que l'État camerounais gagnerait à construire une politique qui prenne en compte trois axes de développement de l'entrepreneuriat : la vulgarisation de l'enseignement de l'entrepreneuriat, le renforcement du partenariat avec les professionnels et la multiplication des mécanismes d'accompagnement des entreprises, la mise en place de programmes spécifiques.

Dans un contexte économique en mutation, la mise en place des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat et leur vulgarisation pourrait contribuer, comme dans d'autres pays, notamment occidentaux, à développer très tôt chez les populations jeunes l'intention d'entreprendre et qui, une fois leurs études terminées, auront facilement accès aux dispositifs leur permettant de devenir des entrepreneurs. De ce point de vue, le gouvernement pourrait envisager la convocation d'états généraux pour réfléchir sur l'enseignement de l'entrepreneuriat (programmes, méthodes pédagogiques, profils des enseignants, ressources nécessaires, etc.) dans les universités, les établissements secondaires et primaires.

Un autre axe porte sur le renforcement du partenariat avec les professionnels qui sont, par exemple, les organismes d'appui, les organisations patronales, les structures associatives, les bailleurs de fonds internationaux et les banques. La construction d'une plate-forme permettrait alors à chaque partie de jouer véritablement sa partition dans le sens de la réalisation des objectifs fixés et connus de tous. La création d'une banque des PME, d'une banque agricole ou d'un fonds de garantie participe de cette stratégie de développement de l'accompagnement entrepreneurial.

Enfin, la mise en place des programmes spécifiques tel l'accompagnement des femmes entrepreneures, des jeunes ou encore des entrepreneurs ruraux participe, quant à eux, de la réduction des disparités observées dans les politiques de soutien à la création d'entreprises au Cameroun.

Pour une restructuration du marché de l'accompagnement des entrepreneurs

Le marché de l'accompagnement implique plusieurs acteurs dont les principaux sont les entrepreneurs potentiels ou actifs et les accompagnateurs.

Ces acteurs sont engagés dans une relation qui peut être caractérisée comme une relation client-fournisseur. À ce titre, chaque acteur a des attentes vis-à-vis des partenaires de l'échange et qui doivent être satisfaites ; faute de quoi, il va soit se désengager de la relation, soit manifester peu d'intérêt. Les regards croisés des accompagnateurs et des accompagnés, sur le marché camerounais, ont permis plus haut de souligner les difficultés résultant de la relation entre ces deux groupes de personnes. D'une part, les entrepreneurs accompagnés considèrent que les structures auxquelles ils se sont adressés ne leur apportent pas souvent des solutions adaptées à leurs besoins. D'autre part, les accompagnateurs, quant à eux, attribuent aux porteurs de projets la recherche exclusive de financement. Pour reprendre la métaphore proposée par Boltanski et Thevenot (1987, 1991), on peut dire qu'il s'agit là de deux « mondes » (celui de l'entrepreneur et celui de l'accompagnateur) qui ne se comprennent pas vraisemblablement, et cette incompréhension peut être source de conflits et de frustrations. Aussi, nous semble-t-il utile de proposer la construction d'espaces d'échanges et de coopération entre ces deux « mondes », pour mieux expliquer les causes des difficultés et proposer des mesures visant à améliorer la collaboration fructueuse entre les deux parties.

Tableau 27 : La fenêtre de Johari : représentation des espaces d'échanges entre accompagnateurs et accompagnés

		Maîtrise du processus et des outils d'accompagnement par l'accompagnateur	
		Connait	Ne connait pas
Présentation du projet et des besoins par l'entrepreneur	Connait	Cadran I	Cadran II
	Ne connait pas	Cadran III	Cadran IV

Source : Adapté de Luft et Ingham, 1955.

Le recours à la fenêtre de Johari permet de représenter deux objectifs que peut se fixer l'accompagnateur pendant les entretiens avec l'accompagné : il doit écouter et chercher à comprendre l'accompagné pour mieux le connaître afin d'établir l'adéquation homme/projet ; il doit aussi faire prendre conscience à l'accompagné des éléments qu'il ignore et qui peuvent être utiles dans la concrétisation de son projet. Nous allons nous servir de la fenêtre de Johari pour représenter les espaces d'échanges entre l'accompagnateur et l'accompagné. Les cadrans I, II et III représentent des situations pour lesquelles il est possible, sous réserve dans les cadrans II et III d'adopter certaines postures, de mettre en place un accompagnement efficace. A contrario, le cadran IV présente une situation d'accompagnement dans laquelle chacune des deux parties ne sait pas comment vendre son produit à l'autre. Ce dernier cas de figure est exclu de notre analyse.

Le cadran I est la situation idéale où l'accompagnateur maîtrise le processus et les outils d'accompagnement et l'entrepreneur, quant à lui, peut présenter son projet et ses besoins. Dans ce cas, l'accompagnement est facilité dans la mesure où les deux parties se comprennent et ont la même perception des enjeux de l'accompagnement. L'accompagnement au Cameroun devrait tendre vers la compréhension mutuelle entre les deux parties en présence et des nécessités sous-jacentes. L'entrepreneur a une connaissance suffisante de son projet et peut exprimer clairement ses besoins ; en même temps, il est conscient des exigences de l'accompagnateur et du temps qu'il faut consacrer à l'accompagnement et peut dès lors fournir toutes informations essentielles à son accompagnateur. L'accompagnateur, quant à lui, connaît toutes les ficelles de son métier, sait associer ses compétences techniques et relationnelles pour analyser l'adéquation entre l'entrepreneur (sa vie, son histoire, ses aspirations), son projet et l'environnement dans lequel il veut entreprendre. Ce climat de confiance fait d'échange et de partage d'informations permet le transfert de compétences par l'apprentissage ; le projet qui en ressort serait mieux élaboré et les chances d'obtenir un financement bancaire plus grandes. Ce qui n'est pas le cas des situations d'accompagnement représentées par les cadrans II et III et qui sont légion en contexte camerounais.

Le cadran II décrit une situation courante telle que perçue et décriée par les entrepreneurs camerounais. L'entrepreneur semble présenter clairement son projet alors que l'accompagnateur a des difficultés pour activer le processus d'accompagnement. Si l'accompagnateur est limité par ses capacités cognitives, son champ d'intervention est sectoriel, ou encore s'il privilégie la logique techniciste qui suppose l'utilisation exclusive d'instruments comptables et financiers pour analyser le projet et néglige les aspects relationnels qui permettent de créer une relation de confiance avec le porteur de projet, il nous paraît difficile de concrétiser

le projet, de transformer le projet d'entreprendre en projet d'entreprise viable. Il devient alors indispensable pour l'entrepreneur qui a une connaissance avérée de son projet de se donner le temps nécessaire pour convaincre l'accompagnateur de la faisabilité et surtout de la rentabilité de son projet. Autant la capacité de persuasion doit être développée chez l'entrepreneur, autant la structure qui emploie l'accompagnateur doit suivre une formation pour mieux assurer sa mission. Il reste alors à déterminer le type de formation susceptible d'améliorer les compétences de l'accompagnateur, avec pour objectif prioritaire, de faire aboutir les projets accompagnés.

Dans le cadran III, c'est l'accompagnateur qui semble maîtriser le processus et les outils d'accompagnement pendant que l'entrepreneur ne parvient pas à exprimer ses besoins et à présenter son projet. Cette situation, décrite par la plupart des structures, vient de ce que l'entrepreneur est peu ou pas du tout formé pour piloter son projet et gérer l'entreprise créée ; en même temps il est pressé d'obtenir du financement. Dans ce cas, c'est l'accompagnateur qui doit davantage se rapprocher de l'entrepreneur pour lui expliquer toute la complexité du processus de création d'entreprise et des conséquences de l'acte d'entreprendre. Il s'agit alors pour l'accompagnateur de déployer sa capacité d'écoute et de compréhension pour amener le porteur de projet à prendre conscience des éléments qu'il ignore et qui sont pourtant utiles de prendre en compte pour faire aboutir son projet.

Cette tentative de modélisation de la relation d'accompagnement invite les parties prenantes à une amélioration des pratiques. Cette relation est avant tout un partenariat et, dans ce cas, chaque partie doit être sincère et coopérer afin que les objectifs respectifs puissent se réaliser. Quelques actions sont nécessaires pour rendre l'accompagnement efficace et mutuellement bénéfique : le développement de programmes de formation des accompagnateurs et des programmes de formation des entrepreneurs ; l'implication des porteurs de projets dans le processus d'accompagnement pour leur permettre d'acquérir les compétences par l'apprentissage ; la mise en réseaux des structures d'accompagnement dans le but d'orienter les porteurs de projets vers les services adaptés à leurs besoins ; la création des associations regroupant les porteurs de projets pour mutualiser leurs ressources, notamment informationnelles.

Conclusion

Tout au long de cet ouvrage, nous avons cherché à élucider, dans le contexte de la société camerounaise, des formes et des pratiques d'accompagnement entrepreneurial susceptibles d'avoir un impact sur la performance des TPE/PE pendant la phase de démarrage. Pour y parvenir, nous avons suivi un cheminement méthodique dont nous rappelons ici les principales étapes liées aux six chapitres de cet ouvrage :

- l'analyse de l'impact de la dynamique du milieu sur la création d'entreprises, puis l'état des lieux de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun ;
- l'élaboration d'un cadre théorique de l'étude axé sur la présentation de la revue de littérature dédiée à l'accompagnement entrepreneurial, ce qui nous a permis de mettre en évidence deux catégories pertinentes d'analyse : le capital humain et le capital social ;
- l'analyse qualitative de l'identification et de l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales, suivant l'approche constructiviste, à partir d'une étude monographique expérimentale dans la société camerounaise ;
- l'analyse quantitative de la perception des structures d'accompagnement entrepreneurial, à partir des résultats de l'enquête de terrain réalisée au Cameroun ;
- l'esquisse d'un modèle camerounais d'accompagnement entrepreneurial des TPE/PE ;
- la suggestion des éléments de réponse pour la mise en œuvre de ce modèle en vue d'améliorer les pratiques d'accompagnement entrepreneurial au Cameroun.

Guidés par le souci majeur de collecter les informations les plus fiables possible sur l'accompagnement entrepreneurial et la performance des TPE/PE camerounaises, nous avons adopté une démarche méthodologique reposant sur trois piliers : l'inventaire de la revue de littérature disponible sur la question, l'étude monographique de trois cas d'entreprises et l'enquête par questionnaire auprès de 250 répondants. Ce choix est justifié par la complexité de l'objet de notre recherche qui nécessite absolument le recours à plusieurs approches complémentaires susceptibles de révéler des dimensions pertinentes et souvent oubliées de l'accompa-

gnement entrepreneurial. C'est ainsi qu'il nous a semblé utile d'aller au-delà des deux approches généralement privilégiées dans la littérature entrepreneuriale, à savoir l'approche par les « traits » fondée sur les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et l'approche par les « faits » fondée sur les processus entrepreneuriaux, pour avoir un éclairage de plus à travers l'approche par les « opportunités » fondée sur la capacité de l'entrepreneur à identifier et à mobiliser avec succès la diversité des réseaux sociaux présents dans son environnement.

De manière générale, les résultats de notre étude (aussi bien ceux de l'analyse qualitative et monographique dans le chapitre 3 que ceux de l'analyse quantitative et descriptive dans le chapitre 4) révèlent manifestement deux situations dominantes dans l'accompagnement entrepreneurial des TPE/PE camerounaises. D'abord, l'importance encore considérable des structures et des réseaux de proximité avec lesquels les entrepreneurs entretiennent des liens personnels forts (parents, amis et connaissances proches, membres des groupes de tontine, membres des groupes associatifs de solidarité et d'entraide, etc.). Ensuite, la prédominance des structures informelles d'accompagnement (généralement constituées autour des réseaux de forte proximité) sur les structures formelles d'accompagnement (banque, organismes publics, associations corporatives, etc.). Ces résultats, pas du tout surprenants pour l'observateur attentif de l'environnement des affaires au Cameroun et en Afrique, nous permettent de relancer la discussion sur l'élaboration d'un modèle adapté et renouvelé de développement de l'entrepreneuriat et du management en Afrique (Kamdem 2001a, 2001b, 2002).

M. Weber (1971), dans sa présentation du mode d'organisation rationnel et bureaucratique, insiste sur la nécessaire rupture entre la *communauté domestique* (lieu par excellence d'expression de la proximité relationnelle et des liens primaires forts) et l'*entreprise* (entendue ici comme toute forme d'organisation formellement structurée pour être plus fonctionnelle et permettre le développement des activités productrices des biens et services). Cette posture est reprise et critiquée par K. Polanyi (1983) qui dénonce les conséquences dangereuses, pour toutes les sociétés, de la rupture entre l'économique et le social. On retrouve un cadre d'analyse similaire chez L. Boltanski et L. Thévenot (1987, 1991) dans leur formulation du courant théorique conventionnaliste. Ce dernier met en évidence la nécessité de la recherche du compromis entre une diversité de « mondes » animés par des dynamiques antagonistes de rationalisation et de comportement (monde de l'inspiration, monde domestique, monde de l'opinion, monde civique, monde marchand, monde industriel).

Cette rapide référence à quelques auteurs classiques n'est pas sans intérêt, pour notre étude sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement

entrepreneurial dans la société camerounaise. En effet, les résultats de cette étude ne doivent pas être interprétés du seul point de vue de la méfiance ou de l'opposition des acteurs interrogés à l'égard des structures formelles d'accompagnement (banque, organismes publics, etc.), perçues comme trop éloignées de leurs préoccupations quotidiennes. Ces résultats ne doivent pas être non plus interprétés comme traduisant une volonté absolue de ces acteurs de s'enfermer dans des réseaux relationnels primaires familiaux dont ils tireraient toutes les formes de gratifications recherchées dans leurs activités professionnelles. Car qu'on le veuille ou non, il faudra bien finir par accepter le fait indiscutable que ces acteurs opèrent dans une pluralité de « mondes » et que leur comportement entrepreneurial n'est pas guidé par une seule rationalité (domestique, marchande, etc.), mais bien par plusieurs rationalités complémentaires dont nous pouvons identifier les deux principales. Il s'agit d'abord de la recherche et de la préservation de liens sociaux forts et durables, fondés sur la confiance et la loyauté, et susceptibles de conduire à l'épanouissement optimal de l'individu dans son activité entrepreneuriale (monde domestique). Il s'agit également de rechercher le succès de l'activité entrepreneuriale et la pérennité de l'affaire créée pour générer les ressources matérielles et financières permettant d'avoir de meilleures conditions de vie (monde marchand).

L'avenir de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun et en Afrique ne peut être envisagé dans le cadre d'un seul « monde » ou encore d'un « monde » dominant, qu'il soit domestique ou marchand ou tout autre. Cet avenir doit se construire dans un « monde » nouveau et pluriel dans lequel l'individu-entrepreneur est à la fois un acteur créateur de richesse, mais également un acteur qui sait faire un bon usage (marchand et domestique) de la richesse ainsi créée, en développant des mécanismes de redistribution sociale au profit de la communauté sans affecter négativement la structure ou l'outil de production.

Les résultats et les enseignements de la recherche dont est issu cet ouvrage sont autant de sources d'inspirations pour d'éventuelles recherches ultérieures sur les modalités de développement de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun. Ces recherches pourraient par exemple être orientées vers différentes thématiques qui méritent d'être mieux explorées, pour permettre d'en savoir davantage sur les visions et les pratiques d'accompagnement au Cameroun et même en Afrique. Dans cette perspective, et compte tenu de la très forte implantation des très petites entreprises et des petites entreprises dans le secteur informel, comment élaborer et pratiquer l'accompagnement des micro-entreprises dans ce secteur ? Devrait-on le faire dans le souci de préserver leur « informalisation » ou plutôt de les inscrire dans une dynamique de « formalisation » ? Par ailleurs, la question de l'accompagnement des

micro-entreprises, par les institutions financières classiques (principalement les banques locales, les organismes nationaux et internationaux de financement), ne trouve pas encore des réponses appropriées. Cette absence de réponse soulève incontestablement une autre question relative à la construction de la confiance entre ces institutions bancaires et les promoteurs des micro-entreprises. Une autre préoccupation centrale relative à l'accompagnement entrepreneurial des promoteurs des micro-entreprises réside dans le développement du capital humain, sur le double versant de l'éducation formelle (formation scolaire et universitaire) et de l'éducation informelle (formation artisanale et apprentissage sur le tas). C'est probablement là un des défis actuels et futurs de l'accompagnement entrepreneurial et une des clés de son succès au Cameroun et en Afrique.

Notes

1. Ce rapport peut être consulté sur le site de la Banque Mondiale *Doing Business* ; il analyse les conditions de création des entreprises ayant le statut de société à responsabilité limitée dans 175 pays. Toutefois, nous pouvons supposer objectivement que ces conditions pourraient constituer des contraintes pour les entreprises de petite taille.
2. On doit préciser que d'autres chancelleries apportent également leur appui financier aux associations et ONG qui œuvrent pour la promotion des différents types d'entrepreneuriat au Cameroun, en particulier l'entrepreneuriat social.
3. Il faut dire que ces actions des institutions de Bretton Woods viennent corriger l'échec des programmes de promotion de l'entrepreneuriat, tel le programme « 4P » mis en place conjointement par l'ONUDI et le Ministère de l'Industrie et du Commerce pour assurer la promotion des PME.
4. Compte tenu de la spécificité de ce capital risque appelé MITFUND et géré par KAFINVEST, nous l'intégrons dans les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise.
5. Dans la suite de cette analyse, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre I sur l'état de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun, nous désignerons invariablement les micro-entreprises, les très petites entreprises et les petites entreprises par le terme générique suivant : « la petite entreprise ».
6. L'équipe de recherche en question est en cours de formalisation, pour devenir le Centre d'Études et de Recherches Africaines en Management et Entrepreneuriat (CERAME).
7. Il existe une littérature controversée sur la performance de la petite entreprise en phase de démarrage (Saporta 1994 ; Sammut 1998 ; Borges *et al.* 2005). Nous n'allons pas développer cette littérature dans ce chapitre. Toutefois, nous comprenons la performance en phase de démarrage comme étant les premières ventes, l'effectif des personnels ou encore l'atteinte du seuil de rentabilité.
8. De nombreuses études des institutions tels le PNUD, la Banque Mondiale et le BIT soulignent ces difficultés qui sont d'ordre sociopolitique et économique. Parmi ces difficultés, on peut noter la fiscalité pesante sur les investissements et les entreprises, l'insuffisance de financement du haut de bilan par les établissements bancaires, la faiblesse en termes quantitatifs et qualitatifs des organismes de soutien et d'aide à la création d'entreprises, etc.
9. Nkakleu (2002) a montré que cette double logique de recrutement intra-ethnique et extra-ethnique trouve ses justifications dans la théorie de Boltanski et Thévenot (1991, 1987) sur les mondes « domestique » et « marchand » qui

renvoient respectivement à l'économie sociale génératrice de performance sociale et à l'économie marchande ou industrielle, gage de performance économique et de rentabilité des capitaux investis.

10. Les concepts d'opportunités et d'occasions d'affaires sont interchangeables.
11. Le choix de ce cadre d'analyse proposé par Pettigrew (1990) permet de prendre en compte les interrelations entre le contenu (nature des occasions d'affaires), les contextes, à savoir les facteurs susceptibles d'influencer les contenus (profil de l'entrepreneur, capital relationnel) et les processus utilisés pour identifier les opportunités.
12. Yaoundé est la capitale politique de la République du Cameroun.
13. Le alpha de Cronbach est calculé sans le premier item.
14. Le alpha de Cronbach est calculé sans le premier item.
15. Le alpha est calculé sans le dernier item.
16. Le alpha est calculé sans le 3e item.
17. Le alpha est calculé seulement sur les 2 items.
18. Le alpha est calculé sans le 3e item.
19. Les structures sont regroupées en : structures formelles (banque, FNE et Coopérative), structures informelles (familles/amis et associations/tontines) et « initiative personnelle ».
20. Les structures sont regroupées en présence de structures d'accompagnement (formelles et informelles) et « initiative personnelle ».
21. Les *Journées Accompagnement des Entrepreneurs Camerounais*, organisées les 13 et 14 mars 2008 à Douala sur le thème « Le profil des entrepreneurs et les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial au Cameroun », ont rassemblé une cinquantaine d'entrepreneurs, des responsables de structures d'accompagnement et des chercheurs en entrepreneuriat venant du Cameroun et de la France. Elles avaient pour objectifs de faire la synthèse des pratiques de soutien et d'accompagnement entrepreneurial tout en soulignant les « bonnes pratiques », d'identifier les difficultés et les perspectives de développement de l'accompagnement des entrepreneurs, et au-delà des perspectives de fertilisations croisées des relations entre les milieux universitaires et les milieux d'affaires en France et au Cameroun. Ces Journées ont été organisées en partenariat avec plusieurs organismes intervenant directement ou indirectement dans l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun et en France. Pour le Cameroun : le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM), le Fonds National de l'Emploi (FNE), l'agence de communication Média Plus, la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA), le cabinet d'études AGRO-PME, l'entreprise Central Africa Investment (CENA-INVEST). Pour la France : le Réseau Africain des Affaires (RESAAF) de Strasbourg, l'Observatoire du Partenariat Eurafrrique du Pôle Européen de Gestion et d'Economie (PEGE, Université de Strasbourg).

Bibliographie

- Adler, P., Kwon, S., 2002, 'Social Capital : Prospects and New Concept', *The Academy of Management Review*, Vol. 27, N° 1, pp. 17-40.
- Agence des PME, « PME : l'appui à la création. Point de vue du créateur », *Regards sur les PME*, N° 2 (disponible sur le site <http://www.apce.com>).
- Albert, P., Fayolle, A., Marion, S., 1994, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », *Revue française de gestion*, N° 101, pp. 100-112.
- Aldrich, H., Elam, A., 1995, 'Strong Ties, Weak Ties, and Strangers : Do Women Owners Differ from Men in their Use of Networking to Obtain Assistance', *The Small Business Foundation of America*, Working paper 4, october.
- Aldrich, H., Zimmer, C., 1986, 'Entrepreneurship Through Social Networks', Sexton, D.L., Smilor, R.W., (dir.), *The art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger.
- Arenius, P., De Clercq, D., 2005, 'A Network-based Approach on Opportunity Recognition', *Small Business Economics*, N° 24, pp. 249-265.
- Banque mondiale, Société financière internationale, 2007, *Doing Business 2007*, Washington, disponible en version électronique à l'adresse suivante : (<http://www.doingbusiness.org>). 26 novembre 2007.
- Bates, T., 1997, 'Financing Small Business Creation : The Case of Chinese and Korean Immigrant Entrepreneurs', *Journal of Business Venturing*, N° 12, pp. 109-124.
- Becker, G.S., 1964, *Human Capital*, Chicago: University of Chicago Press.
- Bikanda, P., Boutchoue, I., Kamdem, E., 1993, *Cas et profils d'entrepreneurs au Cameroun. Programme d'innovation en management*, Douala: INTERMAN-BIT-INT-92-012.
- Birch, D.L., 1987, *Job Creation in America : How Smallest Companies Put the Most People to Work*, New-York: Free Press.
- Bollinger, D., Hofstede, G., 1987, *Les différences culturelles dans le management*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Boltanski, L., Thevenot, L., 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., Thevenot, L., 1987, *Les économies de la grandeur*, Paris : PUF, Cahiers du Centre d'études de l'emploi.
- Borges, C., Simard, G., Filion, L.J., 2005, *Création d'entreprises. Examen de la documentation*, Cahier de recherche, N° 2005-02, p. 42.
- Bourdieu, P., 1983, 'The Forms of Capital', Richards (dir.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press, pp. 241-358.

- Bourgoin, H., 1984, *L'Afrique malade du management*, Paris : Éditions Jean Picollec.
- Brenner, G.A., Fouda, H., Toulouse, J.M., 1990, « Les tontines et la création d'entreprise au Cameroun », Hénault, G., M'Rabet, R., (dir.), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Paris : Éditions John Libbey Eurotext, pp. 97-104.
- Bruyat, C., 2005, « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 1, N° 1, pp. 25-42.
- Bruyat, C., 2000, « Eléments de réflexion pour la mise en œuvre des systèmes d'appui à la création d'entreprise », *Les cahiers de l'ERFI*, N° 15, pp. 9-21.
- Burt, R., 1992, *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard Business Press.
- Burt, R., 1997, 'The Contingent Value of Social Capital', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, N° 2, pp. 339-365.
- Bygrave, W.R., Hofer, C.X., 1991, 'Theorizing about Entrepreneurship', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter.
- Callois, J.M., 2004, « Capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces ruraux français », *Revue d'économie régionale et urbaine*, N° 4, pp. 511-578.
- Capiez, A., 1988, « Conditions et modalités d'émergence des TPE et PE : l'exemple du Maine-et-Loire », *Revue internationale PME*, Vol. 1, N° 2.
- Capiez, A., 1992, « Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence », *Revue internationale PME*, vol. 5, n° 2, pp. 103-132.
- Capiez, A., Hernandez, E.-M., 1998, « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », *Revue internationale PME*, Vol. 1, n° 1.
- Chabaud, D., Ngijol, L., 2005, « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue internationale PME*, Vol.18, N°1, pp.29-46.
- Chelly, A., 2004 « Le processus de création et de développement d'opportunités entrepreneuriales : une esquisse de modélisation », *Communication présentée lors du congrès du CIFEPME*, Montpellier, 27-29 octobre.
- Chrisman, J.J., McMullan, W.E., 2004, 'Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival', *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N° 3, pp. 229-244.
- Chrisman, J.J., McMullan, W.E., 2000, 'A Preliminar Assessment of Outsider Assistance as a Knowledge : The Long-term Impact of New Venture' counselling, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, N° 3, pp. 37-53.
- Coleman, J., 1988, 'Social Capital in the Creation of Human Capital', *American Journal Sociology*, n° 94, pp. 95-120.
- Cooper, A. C., Artz, K., 1993, 'Determinants of satisfaction for entrepreneurs', *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, pp. 221-231.
- Coleman, J.S., 1990, *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press.

- Crosa, B., Aldrich, H.E., Keister, L.A., 2002, 'Is There a Wealth Affect ? Financial and Human Capital as Determinants of Business Start-ups', *Frontiers of Entrepreneurship of Entrepreneurship Research*, pp. 1-13.
- Davidsson, P., 1995, *Determinants of Entrepreneurial Intentions*, RENT IX Conference, Piacenza, Italy, November.
- Davidsson, P., Honig, B., 2003, 'The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs', *Journal of Business Venturing*, N° 18, pp. 301-331.
- Deakins, D., Sullivan, R., Whittam, G., 2002, 'Developing Support for Entrepreneurial Learning : Evidence from Start-up Support Programs', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 2, n° 4/5, pp. 323-338.
- De Koning, A., 2003, 'Opportunity Development : A Socio-Cognitive Perspective', J. Katz, D. Shepherd (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, Oxford : JAI Press/Elsevier, pp. 265-314.
- Eckhardt, J.T., Shane, S., 2003, 'Opportunities and Entrepreneurship', *Journal of Management*, Vol. 29, N° 3, pp. 333-349.
- Eiglier, P., Langeard, E., 1987, *Servuction : le marketing des services*, Paris : Mc Graw-Hill.
- Eisenhardt, K., 1989, 'Building Theory from Case Study Research', *Academy of Management Review*, Vol.14, N°4, pp.532-550.
- Emerson, R., 1972, 'Exchange Theory-Part I. A Psychological Basis for Social Exchanges', Berger, J., Zelditch, M., Anderson, B., (Ed.), *Sociological Theory in Progress*, Boston : Houghton Mifflin, pp. 38-57.
- Essomba, J.M., Dury, S., Mbondji Edjenguele, Bricas, N., 2002, « Permanences et changements dans la consommation des produits laitiers, la 'success story' des petites entreprises de transformations à Ngaoundéré, Cameroun », *Méga-Tchad*, travail réalisé dans le cadre du Projet européen INCO intitulé « MPE agro-alimentaires : performance d'un système de connexion de l'offre agricole aux marchés de consommation ».
- Evans, D., Leighton, L., 1989, 'Some aspects of entrepreneurship', *American Economic Review*, N° 79, pp. 519-535.
- Faure, Y.-A., 1992, *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire : des professionnels en mal de développement*, Paris : Karthala.
- Faure, Y.-A., Labazee, P., 2000, *Petits patrons africains : entre l'assistance et le marché*, Paris : Karthala.
- Ferrier, O., 2002, *Les très petites entreprises*, Bruxelles : Éditions De Boeck Université.
- Filion, J.L., 1991, *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal : Les Éditions de l'Entrepreneur.
- Fokam Kammogne, P., 1993, *L'entrepreneur africain face au défi d'exister*, Paris : L'Harmattan.
- Gartner, W.B., Carter, N., Hills, G.E., 2003, 'The Language of Opportunity', Steyaert, C., Hjorth, D. (dir.), *New Movements in Entrepreneurship*, MA : Edward Elgar.

- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T.V., 2004, « Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 17, N° 2, pp. 117-134.
- Gasse, T., Diochon, M., Menzies, T.V., 2003, « Le profil et le parcours des créateurs d'entreprises canadiens durant les deux premières années : les innovateurs d'expérience démarrent plus vite », *Actes des 6e journées scientifiques de l'AUF*, Rouen, 21 et 24 mai.
- Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T.V., 2002, « Les entrepreneurs naissants et la proximité de leur projet d'entreprise : une étude longitudinale », *Actes, 6e CIPME*, HEC Montréal.
- Gelderen, M., Bosma, N., Thurik, R., 2001, « Setting up a Business in the Netherlands : Who Starts, Who Gives up, Who is Still Trying », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 80-90.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., Woo, C., 1997, « Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms », *Administrative Science Quarterly*, N° 42, pp. 750-783.
- Granovetter, M., 1973, 'The Strength of Weak ties', *American Journal of Sociology*, N° 78, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M., 1982, 'The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited', Marsden, P. V., Lin, N. (eds.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, pp. 105-130.
- Granovetter, M., 1995, 'The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs', Portes, A., (dir.), *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*, Russel Sage Foundation.
- Greene, P., Brown, T., 1997, 'Resource Needs and the Dynamic Capitalism Typology', *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n° 3, pp. 161-173.
- Greene, P.G., 2000, 'Self-Employment As an Economic Behaviour : An Analysis of Self-Employed Women's Human and Social Capital', *National Journal of Sociology*, N° 12, pp. 1-55.
- GREPME, 1997, *Les PME : bilan et perspectives*, Paris : Economica.
- Helfer, J.-P., Kalika, M., Orson, J., 2000, *Management, stratégie et organisation*, Paris : Vuibert.
- Hernandez, E.-M., 2007, « Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain », *Gestion 2000*, janvier - février, pp. 21-30.
- Hernandez, E.M., 2001, *L'entrepreneuriat : approche théorique*, Paris : L'Harmattan.
- Hernandez, E.-M., 1997, *Le management des entreprises africaines*, Paris : L'Harmattan.
- Hills, G.E., Lumpkin, T.G., Singh, R.P., 1997, 'Opportunity Recognition : Perceptions and Behaviours of Entrepreneurs', *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA : Babson College, pp. 203-218.
- Honig, B., 1996, 'Education and Self Employment in Jamaica', *Comp. Education Review*, N° 40, pp. 177-193.
- Honig, B., Karlson, T., 2001, 'Business Plan and the Nascent Firms : A Study of Instrumental and Institutional Theories', *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 13-27.

- Julien, P.-A., Marchesnay, M., 1988, *La petite entreprise*, Paris : Éditions Vuibert.
- Julien, P.-A., 2000, *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Montréal : Les éditions transcontinental et les Éditions de la fondation de l'entrepreneurship.
- Kamdem, E., 2001a, « Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique », *Revue management international*, Vol. 6, N° 1, 17-32.
- Kamdem, E., 2001b, « Circulation monétaire et construction du lien social en milieu urbain africain : une modalité d'adaptation créative à la mondialisation », *Revue tiers monde*, Tome XLII, 756-772.
- Kamdem, E., 2002, *Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise*, Québec : Presses de l'Université Laval ; Paris : L'Harmattan.
- Kamdem, E., Fouda Ongodo, M., 2007, « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique », *Revue gestion 2000*, N° 1, janvier-février, pp. 33-58.
- Kamdem, E., Nkackleu, R., *Profils et pratiques d'entrepreneurs camerounais : expériences et témoignages*, ouvrage à paraître.
- Kirzner, I.M., 1985, *Discovery and the Capitalist Process*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Krueger, N.F., 2000, 'The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, N° 3, pp. 5-23.
- Labazee, P., 1988, *Entreprises et entrepreneurs au Burkina-Faso*, Paris : Karthala.
- Larson, C.M., Chute, R.C., 1979, 'The Failure Syndrome', *American Journal of Small Business*, Vol. 4, N° 2.
- Leger-Jarnou, C., Saporta, B., 2006, « L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence et cohérence », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 5, N° 1.
- Letowski, A., 2005, « La diversité des acteurs de l'accompagnement des créateurs d'entreprises lors de leur démarrage : au profit de quels créateurs d'entreprise », *Communication au 4e congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris (document disponible sur le site de l'Académie de l'entrepreneuriat).
- Liao, J., Welsch, H., 2005, 'Roles of Social Capital in Venture Creation : Key Dimensions and Research Implications', *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, N° 4, pp. 345-362.
- Lichtenstein, B.B., Lumpkin, G.T., Shrader, R.C., 2003, 'Organizational Learning by New Ventures : Concepts, Strategies and Applications', J.A. Katz ; D.A. Shepherd (Ed.), *Emergence and Growth*, Amsterdam: JAI/Elsevier, Vol. 6, pp. 11-36.
- Lin, N., 2001, *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, N., Ensel, W., Vaughn, J., 1981, 'Social Resources and Strength of Ties : Structural Factors in Occupational Status Attainment', *American Sociology Review*, Vol. 46, N° 4, p. 393-405.
- Luft, J., Ingham, H., 1955, *The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness*, University of California: Werstern Taining Lab.
- Morris, M., 1998, *Entrepreneurial Intensity : Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*, London: Quorum.

- Mveng, E., 1984 et 1985, *Histoire du Cameroun*, 2 tomes, Yaoundé : CEPER.
- Njaya, J.B., Ngongang, D., 2005, « Les obstacles à la création et à l'émergence des petites entreprises : une comparaison Cameroun - Tchad », *Gestion* 2000, pp. 37-53.
- Nkakleu, R., 2001, *Profils d'identité des dirigeants et stratégies de financement dans les PME camerounaises*, Strasbourg, Document de travail du BETA, N° 2001-20.
- Nkakleu, R., 2001, *Pour une approche contingente des PME au Cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des entrepreneurs et des modes de gestion du potentiel*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, BETA, Université Louis Pasteur de Strasbourg.
- Nkakleu, R., 2002, « Les facteurs de contingence de délégation dans les PME camerounaises », *Actes, 6e CIFEPM*, Montréal : HEC.
- Nkakleu, R., 2002, « Le mélange des ethnies dans les petites entreprises camerounaises : l'émergence d'un modèle d'organisation du travail », *communication au 2e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 16-17 avril 2002.
- Nkakleu, R., 2007, « Capital social et identification d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais : une étude pilote », *Communication acceptée au 5e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Sherbrooke, 4 et 5 octobre.
- OCDE, 2003, *L'entrepreneuriat et le développement économique local : quels programmes et quelles politiques*, Paris : Organization for Economic Co-operation and Development.
- Pettigrew, A., 1990, 'Longitudinal Field Research on Changes : Theory and Practice', *Organization Science*, Vol.1, N°3, pp. 267-291.
- Polanyi, M., 1966, *The Tacit Dimension*, London: Routledge and Kegan.
- Polanyi, K., 1983, *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard (première édition en allemand, 1944).
- Portes, A., 1998, 'Social Capital', *Annual Review Sociology*, N° 23, p. 1-24.
- Reynolds, P., 1997, 'Who Starts Firms? Preliminary Explorations of Firm in Gestation', *Small Business Economics*, N° 9, p. 449-462.
- Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E., 2004, *GEM 2004. Summary Report*, Global Entrepreneurship Monitor.
- Reynolds, P., 1997, 'Who Starts Firms ? Preliminary Explorations of Firm in Gestation', *Small Business Economics*, N° 9, pp. 449-462.
- Reynolds, P., Miller, B., 1992, 'New Firm Gestation : Conception, Birth, and Implications for Research', *Journal of Business Venturing*, N° 7, pp. 405-417.
- Riverin, N., 2002, *L'entrepreneuriat au Québec en 2001. Le rapport du GEM*, Cahier de recherche de la chaire d'entrepreneuriat Rogers J.A. bombardier, N° 2002-18, HEC Montréal.
- Sammut, S., 2001, « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 1, N° 1, pp. 61-76.
- Sammut, S., 1998, *Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage*, Paris : L'Harmattan.

- Saporta, B., 1994, « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, N° 101, pp. 74-86.
- Saporta, B., Kombou, L., 2000, « L'entrepreneuriat africain : mythe ou réalité ? », T. Verstraete (dir.), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris et Montréal : L'Harmattan, pp. 239-249.
- Schultz, T., 1959, 'Investment in Man : An Economist's View', *Social Review*, Vol. 33, N° 2, pp. 69-75.
- Shane, S., Venkataraman, S., 2000, 'The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research', *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 1, pp. 217-226.
- Singh, R.P., 1998, *Entrepreneurial Opportunity Recognition Through Social Networks*, Thèse de doctorat, University of Illinois, Chicago.
- Singh, R.P., Hills, G.E., Hybel, R.C., Lumpkin, G.T., 1999, 'Opportunity Recognition Through Social Network Characteristics of Entrepreneurs', Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Manigart, C., Mason, G.D., Meyer, Sapienza, H.T., Shaver, K. (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, M.A.: Wellesley: babson College.
- Schultz, T., 1959, 'Investment in Man : An Economist's View', *Social Service Review*, Vol. 33, N° 2, p. 69-75.
- Tremblay, M., Carrier, C., 2006, « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, N° 2, p. 69-88.
- Verstraete, T., Saporta, B., 2006, *Entrepreneuriat et création d'entreprise*, Paris : éditions ADREG.
- Warnier, J.-P., 1993, *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris : Karthala.
- Weber, M., 1971, *Économie et société*, Paris : Plon (première édition en allemand, 1915).
- Weick, K.E., 1969, *The Social Psychology of Organizing*, Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Warnier, J.-P., 1993, *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris : Karthala.

Annexes : questionnaires

Thème de recherche

Accompagnement des entrepreneurs : genre et performance des TPE/PE en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé (Cameroun)

À travers ce questionnaire, l'équipe de recherche de l'École supérieure des Sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala, constituée en Groupe national de travail (GNT) du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) voudrait connaître votre point de vue sur les différentes structures (banque, coopération, ONG et tontines) qui vous accompagnent tant dans la création que dans la gestion de votre entreprise. Nous vous assurons que le caractère confidentiel des informations sera strictement respecté.

1) Préférence et recours aux structures d'accompagnement

1.1 Quelles sont les structures d'accompagnement auxquelles vous avez fait appel lors des différentes phases de création et de développement de votre entreprise ou de votre affaire ?

Montage du projet	Démarrage	Post-démarrage (1 à 3 ans après la création)
☐ Famille	☐ Famille	☐ Famille
☐ Établissements bancaires	☐ Établissements bancaires	☐ Établissements bancaires
☐ Organisations consulaires	☐ Organisations consulaires	☐ Organisations consulaires
☐ Associations/ONG	☐ Associations/ONG	☐ Associations/ONG
☐ Coopératives	☐ Coopératives	☐ Coopératives
☐ Tontines	☐ Tontines	☐ Tontines
☐ Autres : (précisez)	☐ Autres : (précisez)	☐ Autres : (précisez)
☐ Aucun	☐ Aucun	☐ Aucun

1.2 Parmi les aspects ci-après qui interviennent lors de la création d'une entreprise ou du montage d'une affaire, indiquez d'abord ceux qui présentent un intérêt pour vous (colonne 2), ensuite l'organisme d'accompagnement sollicité.

	Présente intérêt	Organismes sollicités					
		Famille	Banque	ONG	Coopérative	Tontine	Aucun
Amélioration de vos compétences	☐	☐			☐	☐	☐
Études de faisabilités	☐	☐			☐	☐	☐
Organisation de la production	☐	☐			☐	☐	☐
Commercialisation	☐	☐			☐	☐	☐
Recherche de financement	☐						
Acquisition de technologies utiles	☐						
Recrutement du personnel compétent	☐						
Recherche de partenaires	☐						
Acquisition de moyens logistiques	☐						
Achat/approvisionnement	☐						
Informatique	☐						
Exportation	☐						
Autres (précisez)	☐						

1.3 Parmi les aspects ci-après qui interviennent après la création d'une entreprise, indiquez d'abord ceux qui présentent un intérêt pour vous (colonne 2), ensuite l'organisme d'accompagnement sollicité.

	Présente intérêt	Organismes sollicités					
		Famille	Banque	ONG	Coopérative	Tontine	Aucun
Sensibilisation ou formation	☐	☐			☐	☐	☐
Aides financières	☐	☐			☐	☐	☐
Mise en relation avec des experts ou partenaires							
Collecte et exploitation d'information							
Mise en place d'un système d'information							
Acquisition de technologies utiles							
Recrutement de personnel compétent							
Connaissance de marché et prospective							
Aide à la formulation de la stratégie							
coordination							
Autres.....							
exportation							
Autres (précisez)							

1.4 Parmi les domaines de gestion ci-après, dire ceux qui présentent un intérêt pour votre entreprise et indiquez les fréquences d'intervention des organismes d'accompagnement dans ces domaines de gestion en cochant dans la case appropriée selon les codes ci-après : 1. très rarement, 2. rarement, 3. souvent, 4. fréquemment, 5. très fréquemment.

	Présente intérêt		Organismes sollicités																			
		Famille	Banques					Coopératives					Tontines					ONG				
Production			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Marketing vente			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Assurance qualité			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Finance comptabilité			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gestion des ressources humaines			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Prévision des ventes			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rentabilité par rapport aux concurrents			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Croissance des ventes par rapport aux concurrents			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Liquidités par rapport aux concurrents			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Autres :			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1.5 Estimez le taux de croissance de votre entreprise au cours des trois dernières années en matière de vente, d'investissements, et du nombre d'employés.

	Augmentation	Stable	Diminution	Pourcentage (précisez)
Vente	☐	☐	☐	☐
investissements	☐	☐	☐	☐
Nombre d'employés				
Exportation (si export)				

1.8 Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord sur le comportement de votre banque.

Le comportement de votre banque avec votre entreprise	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Les montants offerts par l'institution correspondent aux montants demandés	☐	☐	☐	☐	☐
Les services bancaires d'affaires sont utiles pour mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
L'institution répond avec souplesse à l'évolution des besoins de mon entreprise					
L'institution soutient mon entreprise dans les périodes difficiles					
L'institution me conseille correctement pour le financement de mon entreprise					

Le responsable de votre dossier dans votre banque	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Cette personne comprend mon entreprise et les problèmes que je vis	☐	☐	☐	☐	☐
Cette personne est disponible en tout temps					
Cette personne visite régulièrement mon entreprise					
Cette personne me traite comme un client important					
Je peux discuter aisément avec cette personne des difficultés de mon entreprise					
Cette personne assure un suivi rapide des demandes de mon entreprise					

Vos relations avec votre banque	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Je fournis toujours toutes les informations demandées à mon agent de crédit					
Je réponds rapidement aux interrogations de mon agent de crédit					
Je discute avec mon agent de crédit seulement lorsque j'ai besoin d'argent					
Je considère mon agent de crédit comme une personne de confiance					
Je recommanderais mon agent de crédit à mon meilleur ami					

1.9 Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord sur le comportement de votre ONG.

Le comportement de votre ONG ou cabinet de gestion	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Les soutiens fournis par l'institution correspondent aux aides demandées					
Les services de ces institutions sont utiles pour mon entreprise					
L'institution répond avec souplesse à l'évolution des besoins de mon entreprise					
L'institution soutient mon entreprise dans les périodes difficiles					
L'institution me conseille correctement pour le développement et la pérennité de mon entreprise					

Le responsable de votre dossier à votre institution de soutien ou ONG	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Cette personne comprend mon entreprise et les problèmes que je vis					
Cette personne est disponible en tout temps					
Cette personne visite régulièrement mon entreprise					
Cette personne me traite comme un client important					
Je peux discuter aisément avec cette personne des difficultés de mon entreprise					
Cette personne assure un suivi rapide des demandes de mon entreprise					

Vos relations avec votre institution de soutien ou ONG	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Je fournis toujours toutes les informations demandées à mon institution de soutien					
Je réponds rapidement aux interrogations de mon accompagnateur					
Je discute avec mon accompagnateur seulement lorsque j'ai besoin de soutien					
Je considère mon accompagnateur comme une personne de confiance					
Je recommanderais mon accompagnateur à mon meilleur ami					

1.10 Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord sur le comportement de votre coopérative.

Le comportement de votre coopérative.	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Les soutiens fournis par l'institution correspondent aux aides demandées					
Les services de cette institution sont utiles pour mon entreprise					
L'institution répond avec souplesse à l'évolution des besoins de mon entreprise					
L'institution soutient mon entreprise dans les périodes difficiles					
L'institution me conseille correctement pour le développement et la pérennité de mon entreprise					

Le responsable de votre dossier à votre coopérative	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Cette personne comprend mon entreprise et les problèmes que je vis					
Cette personne est disponible en tout temps					
Cette personne visite régulièrement mon entreprise					
Cette personne me traite comme un client important					
Je peux discuter aisément avec cette personne des difficultés de mon entreprise					
Cette personne assure un suivi rapide des demandes de mon entreprise					

Vos relations avec votre coopérative	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Je fournis toujours toutes les informations demandées à mon accompagnateur					
Je réponds rapidement aux interrogations de mon accompagnateur					
Je discute avec mon accompagnateur seulement lorsque j'ai besoin d'aide					
Je considère mon accompagnateur comme une personne de confiance					
Je recommanderais mon accompagnateur à mon meilleur ami					

1.11 Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord sur le comportement de votre accompagnement en tontines.

Le comportement de votre accompagnement en tontines	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Les soutiens fournis par la tontine correspondent aux aides demandées					
Les services offerts par la tontine sont utiles pour mon entreprise					
La tontine répond avec souplesse à l'évolution des besoins de mon entreprise					
La tontine soutient mon entreprise dans les périodes difficiles					
Les membres de la tontine me conseillent correctement pour le développement et la pérennité de mon entreprise					

Les responsables de la gestion de la tontine	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Ils comprennent mon entreprise et les problèmes que je vis					
Les responsables de la tontine sont disponibles à tout moment					
Les responsables de la tontine visitent régulièrement mon entreprise					
Les responsables de la tontine me traitent comme une personne importante					
Je peux discuter aisément avec les responsables et autres membres de la tontine des difficultés de mon entreprise					
Les responsables de la tontine assurent un suivi rapide des demandes de mon entreprise					

Vos relations avec votre tontine	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt en accord	Totalement d'accord
Je fournis toujours toutes les informations demandées aux responsables de la tontine					
Je réponds rapidement aux interrogations des responsables de la tontine					
Je discute avec les membres de la tontine seulement lorsque j'ai besoin d'aide					
Je considère la tontine comme une personne de confiance					
Je recommanderais ma tontine à mon meilleur ami					

2) Histoire de vie de l'entrepreneur

1. **Indiquez votre âge :** ☐ Moins de 30 ans ☐ 30-40 ans
☐ 41-50ans ☐ Plus de 50 ans
2. **Votre sexe :** ☐ Masculin ☐ Féminin
3. **Votre groupe ethnique :** ☐ Douala-Batanga + assimilés
☐ Peul-haoussa
☐ Bamiléké
☐ Beti-bulu+assimilés (bafia, yambassa, maka)
☐ Bakweri – Bayangui (Sud-Ouest)
☐ Bassa
☐ Bamenda-ndop (Nord-Ouest)
☐ Kirdis (Toupouri-Moudang)
4. Indiquez le niveau de scolarité le plus élevé atteint :
- ☐ Primaire ☐ Secondaire ☐ Supérieur
5. Laquelle des situations suivantes illustre le mieux la façon dont vous êtes devenu propriétaire de votre entreprise. Il s'agit :
- ☐ D'une création pure
☐ De l'acquisition d'une entreprise en exploitation
☐ D'une reprise de faillite ou d'un redressement
☐ D'une succession désignée
☐ D'un héritage
☐ Autre (préciser) : _____

6. Depuis combien d'années dirigez-vous la présente entreprise ?

_____Ans

7. Outre l'entreprise que vous dirigez présentement, avez-vous auparavant travaillé dans le même secteur d'activités ?

☐ Non

☐ Oui

8. Indiquez le nombre d'années d'expérience acquise dans ce secteur d'activités (incluant l'expérience acquise dans la présente entreprise) :

_____Ans

9. Effectif de l'entreprise : _____

10. Secteur d'activité : _____

11. Ville de localisation de l'entreprise : _____

Merci de votre précieuse collaboration



Série de Livres du CODESRIA

Pratiques d'accompagnement et performance

Très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage

Cet ouvrage présente les résultats d'une enquête menée auprès des promoteurs de 250 très petites et petites entreprises camerounaises par le Groupe National de Travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique (CODESRIA). Les résultats de cette enquête révèlent quelques tendances dominantes (fort potentiel humain des promoteurs camerounais, niveau de scolarisation élevé, forte expérience dans le secteur d'activité, rôle déterminant de l'engagement personnel des promoteurs ainsi que des structures informelles dans le processus d'accompagnement des très petites et petites entreprises, importance considérable du capital social (famille, amis, tontines, réseaux de proximité) dans l'activité de ces promoteurs. Cette réalité camerounaise confirme la particularité de la très petite et petite entreprise africaine dont l'insertion dans des réseaux sociaux de proximité constitue une stratégie forte de contournement des difficultés institutionnelles, sociopolitiques et économiques caractéristiques de l'environnement des affaires au Cameroun et en Afrique. Les résultats de cette étude sont révélateurs d'un modèle camerounais émergent d'accompagnement entrepreneurial à forte prégnance du capital humain et du capital social. Par ailleurs, ils sont une source d'interpellation des principaux acteurs du marché de l'accompagnement entrepreneurial quant à l'efficacité des pratiques d'accompagnement des promoteurs et des porteurs de projets d'entreprises.

Emmanuel Kamdem : Professeur titulaire de sociologie, il est le Directeur de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) de l'Université de Douala (Cameroun) depuis 1999 et Chef du Département de Gestion des ressources humaines au sein de cet établissement. Il est intervenu comme Professeur invité dans plusieurs établissements universitaires nationaux et internationaux. Ses enseignements et ses travaux de recherche portent principalement sur le management interculturel, le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines. Il est l'auteur ou le coauteur de plusieurs ouvrages et articles.

